



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis – FACC

THIAGO CORRÊA MOREIRA

**DESIGN THINKING: INCORPORANDO A PERSPECTIVA DO
CLIENTE EM PROCESSOS E SERVIÇOS**

**RIO DE JANEIRO – RJ
2018**

THIAGO CORRÊA MOREIRA

**DESIGN THINKING: INCORPORANDO A PERSPECTIVA DO
CLIENTE EM PROCESSOS E SERVIÇOS**

Monografia apresentada como
requisito parcial à obtenção do grau
de Bacharel em Administração à
Faculdade de Administração e
Ciências Contábeis da Universidade
Federal do Rio de Janeiro
(FACC/UFRJ)

Orientado por: Ana Carolina Fonseca

**RIO DE JANEIRO – RJ
2018**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer à minha família e meus amigos mais próximos, que sempre me apoiaram e demonstraram interesse pelo meu desenvolvimento acadêmico e profissional, bem como pelo trabalho aqui apresentado. Minha vó, minha irmã e minha madrinha, em especial, se importaram e me ajudaram com suporte emocional durante todo o processo.

Agradeço aos meus professores, que contribuíram com a minha formação como pessoa e profissional desde o meu ingresso na UFRJ até a entrega desse trabalho, no qual contei com a atenção e compreensão de minha orientadora.

Da mesma forma, agradeço a meus colegas de trabalho e estudo, com os quais aprendi e compartilhei meus fracassos e êxitos durante a jornada percorrida no desenvolvimento do estudo. Em especial, agradeço à minha gestora e amiga, citada no presente estudo como M, quem me introduziu o Design Thinking e o mundo corporativo. Sem ela, a participação no projeto e a obtenção de todo o material documentado não teria sido possível. Da mesma forma, agradeço aos outros dois entrevistados durante o estudo, K e D, que me ajudaram a compreender a abordagem do Design Thinking, mostrando grande interesse em contribuir no estudo e em minha formação profissional e acadêmica, além de fornecer percepções e informações importantes através de seus relatos, que possibilitaram uma melhor análise do problema investigado nesse estudo.

Agradeço a minha mãe (em memória), por todo o amor e carinho que me tornaram a pessoa que sou hoje. Todos os valores aprendidos com ela e com minha avó, que ajudou a me criar, moldaram o meu caráter como pessoa e me ensinaram a ser um *design thinker* antes mesmo de eu saber do que se tratava.

DESIGN THINKING: INCORPORANDO A PERSPECTIVA DO CLIENTE EM PROCESSOS E SERVIÇOS

RESUMO

Ao longo dos últimos 10 anos, muitas transformações ocorreram no mercado, onde inovações tecnológicas deram aos consumidores mais informações sobre as empresas, tornando-os cada vez mais exigentes. As empresas, por sua vez, precisam constantemente repensar seu modelo de negócio, adequando seus processos internos e os serviços que oferecem a essas exigências, o que as levou a recorrer ao pensamento característico dos *designers* para pensar e projetar soluções para esse dilema. O Design Thinking é a forma como essa prática se consolidou, formando um conjunto de ferramentas e técnicas utilizadas por pesquisadores, consultorias e especialistas em Design e Gestão com a promessa de conciliar os interesses de empresas e clientes. Esse estudo busca investigar de que forma o Design Thinking pode ser utilizado pelas empresas para incorporar a perspectiva do cliente em seus processos e serviços. Para isso, foi realizado um estudo em uma empresa do mercado segurador que utilizou ferramentas e técnicas típicas do Design Thinking em um projeto de inovação. Após descrever as principais características e as etapas que integraram o processo de Design Thinking observado, foi percebido seu papel na mudança cultural e estratégica da companhia, que conseguiu listar um conjunto de ações de melhoria em seus processos e serviços com base na empatia com o cliente gerada através de exercícios de Design Thinking realizados ao longo do projeto.

Palavras-chave: Design, Design Thinking; Experiência do cliente, Processos

DESIGN THINKING: INTRODUCING THE CLIENT PERSPECTIVE INTO BUSINESS PROCESSES AND SERVICES

ABSTRACT

In the past 10 years, many changes happened in business, where technology innovations enabled costumers a great mass of information about companies, which made them even more exigent. Companies, in the other hand, need to constantly rethink their business model in order to adapt their internal processes and the services they offer to the costumer exigencies. In this context, they appealed to designers' typical way of thinking to think and project solutions to this dilemma. Design Thinking is the way this practice was funded into a set of tools and technics that are used by researchers, consultancies and Design and Management specialists under the promise of balancing companies and costumers' interests. This research aims to describe how Design Thinking can be used by companies to introduce the costumer perspective into its processes and services. The research consisted in study in an insurance business company that used Design Thinking typical tools in an innovation project. After listing the main traits and stages that composed this Design Thinking process, its role in the cultural and strategical shift was perceived as the company was able to list a set of actions to improve its processes and services based on the empathy gathered though the Design Thinking exercises that happened in the project.

Key-words: Design, Design Thinking; Costumer Journey, Business Processes

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os quatro Cs do Design	15
Figura 2: Paralelo de conceitos de Design e Gestão	19
Figura 3: Principais características do Design Thinking.....	21
Figura 4: Visualização no processo de Design Thinking	24
Figura 5: Protótipos em papel	25
Figura 6: Funil do Conhecimento.....	27
Figura 7: Resumo da etapa de Imersão	32
Figura 8: Reunião de Brainstorming.....	35
Figura 9: Ciclo de Prototipação	36
Figura 10: Modelo Duplo Diamante (4 Ds).....	38
Figura 11: Net Promoter Score	42
Figura 12: Etapas do Design Thinking identificadas na primeira fase do projeto	44
Figura 13: Exercícios realizados no Workshop de abertura do projeto	45
Figura 14: <i>Touchpoints</i>	46
Figura 15: Pontos de coleta de dados de contato do cliente nos processos.....	47
Figura 16: Jornada do Cliente	48
Figura 17: Etapas do Design Thinking identificadas na segunda fase do projeto	50
Figura 18: Exercício realizado nos workshops da segunda fase do projeto.....	51
Figura 19: Modelo de Mapa de Empatia utilizado	51
Figura 20: Nível de estresse percebido na Jornada do Cliente	52
Figura 21: Oportunidades e Soluções identificadas	53
Figura 22: Novo protótipo de serviço (processo) - Exemplo	55
Figura 23: Comunicação realizada durante o projeto.....	58

SUMÁRIO

1. Introdução	7
1.1 Objetivos	8
1.2 Relevância do estudo	9
1.3 Delimitação do estudo	11
2. Referencial Teórico	13
2.1 Design	13
2.2 Design Thinking	19
2.3 Design Thinking na gestão organizacional	27
2.4 Processos de Design Thinking	29
3. Metodologia	39
3.1 Tipo de Pesquisa.....	39
3.2 Caracterização da Organização e do contexto investigado	40
3.3 Procedimento de coleta e análise de dados	42
4. Apresentação e discussão dos resultados	44
5. Conclusão.....	59
Referências	61

1. Introdução

Ao longo dos anos, o mercado vem sofrendo uma série de transformações impulsionadas pelos avanços tecnológicos. O contexto atual é marcado pela revolução digital, e sobretudo pelo aumento expressivo da informação disponível aos consumidores. Esses, por sua vez, são cada vez mais exigentes, e agora que detêm um poder de influência maior do que o das empresas, demandam produtos e serviços com alto valor agregado, que reúnam qualidade, praticidade, preço e outras exigências. As empresas, por sua vez, precisam compreender essas necessidades e tornar seus processos mais ágeis e eficientes, além de pensar soluções para seus produtos e serviços que tragam mais benefícios e superem as expectativas dos usuários. (MARTINS, 2004; VIANNA et al., 2016;).

Esse contexto levou as empresas a recorrerem cada vez mais a abordagem do Design, que se estenderam do desenvolvimento dos produtos a todo o processo de produção, se tornando uma ferramenta presente desde a concepção da estratégia até na forma como o produto ou serviço chega ao cliente. (MARTINS, 2004) Com isso, o Design se tornou um fator de diferenciação para as empresas, desempenhando um importante papel no processo de inovação e na resolução de problemas. (DZIOBCZENSKI et al., 2011)

Reunida em um conjunto de técnicas e ferramentas, essa abordagem se consolidou como uma metodologia de gestão para resolução de problemas com foco no ser humano – o Design Thinking, que despertou interesse das empresas ao se apresentar como uma alternativa para equilibrar os interesses financeiros e comerciais das empresas com as necessidades de seus clientes, gerando soluções com alto potencial de inovação nos processos, produtos e serviços das empresas que o utilizam. (BROWN, 2009)

O Design Thinking é hoje considerado uma prática emergente nos negócios e até mesmo em setores sociais como educação e gestão ambiental. Contudo, ainda existem divergências quanto ao seu conceito, em um conflito entre três percepções

distintas de seu papel: como estilo cognitivo, como teoria geral da disciplina de Design e como uma prática organizacional. (KIMBELL, 2011)

Adotando a perspectiva de Design Thinking como uma prática ou recurso organizacional, sua abordagem tem por premissa possibilitar que as empresas enxerguem seu negócio e pensem seus processos, produtos e serviços através de uma ótica humanizada que vai além do viés econômico-comercial e tecnológico recorrente no pensamento tradicional de gestão. (BROWN, 2010) Além disso, oferece uma série de técnicas e artefatos que tornam mais tangíveis as informações captadas durante sua aplicação acerca das expectativas, necessidades e sentimentos dos clientes, o que confere à organização uma ferramenta para atualizar e alinhar sua estratégia interna e externamente. (HOLLOWAY, 2009)

Dentro desse universo, esse estudo se propõe a investigar *de que forma o design thinking pode ser aplicado nas empresas para incorporar a perspectiva do cliente em seus processos e serviços*.

Para isso, será apresentado um estudo em uma empresa tradicional que atua no mercado segurador brasileiro, que passou por um processo de redirecionamento estratégico que tem por premissa a centralização no cliente, algo que se impõe como um grande desafio dado seu modelo de negócio atual, caracterizado pela intermediação do negócio.

1.1 Objetivos

O presente estudo tem por objetivo geral investigar de que forma a metodologia Design Thinking pode ser utilizada para promover a transformação nos processos e serviços onde a empresa interage com o cliente. O estudo buscará identificar os principais aspectos e características de sua aplicação, buscando compreender como as ferramentas e modelagens utilizadas em cada etapa podem ajudar a identificar oportunidades de inovação e melhoria nos processos e serviços que envolvem os clientes.

Para tornar possível descrever o processo de Design Thinking, identificando suas vantagens e limitações, seu potencial de gerar mudanças na organização e sua viabilidade como ferramenta de suporte à estratégia, considerando a adoção de um modelo de negócio centrado no cliente, foram estabelecidos os seguintes objetivos intermediários, seguidos dos pontos específicos que serão investigados:

(i) Descrever a operacionalização do Design Thinking:

Identificação dos recursos utilizados durante as etapas do processo de Design Thinking e da forma como foram gerenciados, considerando o escopo do projeto, a equipe envolvida, o cronograma, as informações utilizadas como base e os artefatos e modelagens gerados.

(ii) Identificar as soluções desenvolvidas e as ações planejadas:

Apresentação dos resultados das modelagens do Design Thinking, compreendendo quais foram as ações e soluções geradas para a transformação dos processos e serviços, descrevendo ainda os estudos de viabilidade realizados e o plano de ação para implementação.

(iii) Compreender o valor da metodologia para a estratégia da organização:

Identificar com os responsáveis pelo projeto e com os tomadores de decisão quais foram os ganhos ao se utilizar o Design Thinking como metodologia, considerando pontos positivos e limitações, e qual o impacto esperado na cultura e na comunicação da estratégia da empresa ao se utilizar a abordagem para incorporar a visão do cliente no negócio.

1.2 Relevância do estudo

O Design Thinking confere às organizações uma série de ferramentas e técnicas que promovem a inovação e a transformação em processos, produtos e serviços, conciliando necessidades do negócio às necessidades do cliente. Seu uso vem crescendo nas organizações, e através dele, os conhecimentos e habilidades que foram desenvolvidos pelos *designers* puderam ser traduzidos em ferramentas úteis para as organizações através de aumentos na eficiência, resolução de

problemas, projetos de inovação, dentre outros, se estendendo não só ao âmbito dos negócios, mas também a áreas relevantes na sociedade como a Educação, Saúde, Transportes e quaisquer atividades sociais que envolvam a interação humana. (BROWN, 2009; TSCHIMMEL, 2011; VIANNA et al., 2012; LIEDTKA, 2015)

Contudo, seu conceito teórico e sua aplicação prática ainda não possuem uma base consolidada, embora existam muitos pontos de convergência. No ambiente empresarial, podem ser identificadas uma série de metodologias distintas para a aplicação do Design Thinking que variam de acordo com a consultoria ou o meio acadêmico que o estuda e aplica. (KIMBELL, 2011; LIEDTKA, 2015; ZHENG, 2018)

Isso evidencia a necessidade de falar mais sobre o tema, seja através de estudos teóricos que busquem traçar uma base conceitual robusta e consolidada ou em estudos acerca de sua prática nas organizações, que hoje ainda pode ser considerada como um produto ou serviço oferecido por consultorias e especialistas em design às empresas, indo de contramão ao que foi proposto inicialmente por Brown (2010) ao desenvolver o método. (KIMBELL, 2011; LIEDTKA, 2015)

Conhecer a abordagem Design Thinking e sua aplicação em um caso prático pode conferir a essas empresas e profissionais um roteiro, ainda que rudimentar, para implementar a metodologia em suas organizações e conseguir readequar seu pensamento e sua forma de projetar produtos, processos e serviços para atender as necessidades dos clientes, que possuem cada vez mais exigências com base no conhecimento que detém. (VIANNA et al., 2012; 2016)

Esse aspecto pode se entender também às organizações públicas, grupos de economia colaborativa, instituições de ensino, organizações não governamentais, *startups* e outros contextos onde a visão humana e a resolução de problemas são necessárias, seja na prestação de serviços para a sociedade, no desenvolvimento de soluções tecnológicas, em processos de inovação social, nas práticas de ensino, ou ainda em atividades humanitárias. (VIANNA et al., 2012)

Como contribuição teórica, o estudo traz uma revisão bibliográfica sobre o tema, trazendo os principais conceitos e características do Design Thinking na visão de diferentes autores, podendo contribuir com outros estudos que tragam o Design Thinking como tema. Outro aspecto interessante é a discussão sobre o seu papel na gestão e a descrição dos processos de Design Thinking, evidenciando algumas ferramentas e técnicas da abordagem, bem como suas etapas, compreendendo os principais modelos praticados, o que pode auxiliar estudantes, pesquisadores e profissionais que busquem compreender como se dão os processos de Design Thinking nas empresas.

1.3 Delimitação do estudo

Segundo Kimbell (2011, p. 297) o conceito de Design Thinking pode ser compreendido através de três perspectivas: como estilo cognitivo, como teoria geral da disciplina de Design ou como um recurso organizacional. Durante a revisão bibliográfica, essas três perspectivas serão apresentadas, prevalecendo, contudo, a perspectiva do Design Thinking como recurso utilizado pelas organizações, uma vez que no estudo empírico, o contexto investigado é o da prática do Design Thinking em uma organização, sendo mais adequada essa abordagem para responder ao problema de pesquisa proposto.

O estudo buscará responder os objetivos de pesquisa estipulados analisando as atividades observadas durante um projeto em uma organização específica, identificando aspectos do Design Thinking como suas características principais e as ferramentas utilizadas, bem como os resultados de sua aplicação na incorporação da perspectiva do cliente nos processos e serviços da empresa estudada, o que será demonstrado com o suporte da documentação gerada no projeto.

Durante a apresentação dos resultados, serão descritas as fases, etapas e atividades do projeto, bem como seu escopo, as partes envolvidas, os recursos utilizados e as características e etapas do Design Thinking identificadas. Para isso, serão consideradas as características centrais do Design Thinking aquelas propostas por Zheng (2018) em seu estudo teórico. Apesar de serem apresentados outros modelos para o processo de Design Thinking, serão analisadas suas etapas

com base em Vianna et al. (2012; 2016): Imersão, Análise e Síntese, Ideação e Prototipação, descritas originalmente por Brown (2010) como Inspiração, Ideação e Implementação. O conjunto de artefatos e técnicas que serão objeto da pesquisa encontram-se em Vianna et al. (2012), e Tschimmel (2012).

Além dessas bases teóricas, foram utilizadas como embasamento para a análise e interpretação dos resultados as impressões e opiniões obtidas durante o projeto através dos relatos de três líderes que conduziram as atividades de Design Thinking, decisão que se deu com base na familiaridade desses três indivíduos com os conceitos e a prática de Design Thinking, além do seu conhecimento sobre a empresa no qual o estudo se deu e sobre o mercado no qual atua, o que poderia auxiliar em uma maior compreensão do contexto investigado.

2. Referencial Teórico

2.1 Design

Para Schulmann (1991 apud MARTINS, 2004) a origem da atividade de design como hoje é conhecida remonta ao século XVIII, durante a Revolução Industrial, no momento em que a atividade de manufatura passava por um processo de mecanização que possibilitou a produção em série de produtos padronizados e acessíveis. Com isso, passou-se a se pensar mais na forma e na funcionalidade dos objetos, bem como no público ao qual se destinam.

Nos séculos posteriores, essa atividade se consolidou como peça fundamental no processo produtivo, sendo objeto de reflexões não só no meio industrial, mas também na sociedade, através de movimentos artísticos e políticos que questionavam o processo de industrialização e consumo. Por volta dos anos 30, surge a profissão de *designer*, praticada a princípio por consultores que conciliavam o processo de criação com as necessidades industriais, o que segundo Martins (2004) possibilitou o encontro entre o funcionalismo e a pragmática. Nesse mesmo período emergiu a atividade de design gráfico, que se diferencia do design industrial por ter seu foco na concepção de elementos gráficos como imagens e textos. Mais tarde, surgiram ainda diversas aplicações para o design, como o Design de Produto, Design de Embalagem, Design de Informação, Design de Ambiente, *Web Design*, dentre outros. (MARTINS, 2004)

Nas décadas seguintes, o processo de “internacionalização” do design se consolidou em diversos países e já representava um importante fator estratégico, econômico e até mesmo cultural, pois os países passaram a moldar seu design característico. Entre as décadas de 50 e 60, o Brasil passou a integrar o grupo de países que adotava as características do design na indústria, sendo empregado na comunicação e arquitetura da maior parte das multinacionais e em grandes estatais que atuavam no país. (DENIS, 2000 apud MARTINS, 2004)

Segundo o dicionário Aurélio da língua portuguesa, a palavra design tem origem no latim *designare*, possuindo dois significados centrais: 1- desenhar, dar relevo, delinear e 2 – conceber, projetar, imaginar, idear. (FERREIRA, 1999)

O quadro abaixo, adaptado de Schiavo (2003) por Martins (2004) traz algumas definições de design por autores relevantes no tema durante as últimas décadas:

Quadro 1 – Conceitos de Design

Conceito	Autor
Designer é o profissional capacitado a aumentar a competitividade das empresas, criando nichos próprios e definindo, por meio de soluções que visem à funcionalidade, qualidade, segurança, conforto e imagem diferenciada de produtos e serviços.	Marcelo Alencar
Design é um processo criativo que soma raciocínio e intuição	Sottsass, E. , 1979
Design é a parte mais importante da inovação, o momento quando um novo objeto é imaginado, esquematizado e ganha forma.	Aubert (1982) apud Walsh, V., 1996
O design é um processo interdisciplinar, que pode envolver engenheiros e arquitetos, designers industriais e gráficos, incluindo também um trabalho conjunto com os setores de pesquisa, marketing e fabricação, cujos interesses devem ser conciliados.	Lawrence, P. 1991
O design é um processo criativo de definição e solução dos atributos de um produto ou serviço de forma a atender às necessidades de seus usuários. Tal Processo é fundamentalmente baseado em fatores tecnológicos e funcionais.	Juran, 1992
Design é um processo de tomada de decisões realizado de forma interativa e sob incerteza, no qual é obtida a especificação de um artefato que possibilita a sua produção.	Miles e Moore, 1994
O design descreve o processo de seleção de formas, materiais e cores para estabelecer alguma coisa a ser feita. O objeto pode ser uma cidade ou vila, um prédio, um veículo, uma ferramenta ou qualquer outro objeto, um livro, uma propaganda ou um cenário. O design é a atividade que forma uma parte importante da realidade conforme a experimentamos.	Pile <i>apud</i> Manu, A.. 1995
Design não é uma arte ou uma ciência, um fenômeno sociocultural ou uma ferramenta de trabalho. É um processo inovador que usa a informação e o conhecimento de todas estas áreas de conhecimento	Boutin, A. e Davis, <i>apud</i> Manu, A. , 1995
Significa tantas coisas diferentes: um processo, um meio para promover as vendas e um estágio na linha de produção. Ele realça produtos e os vende, resolve problemas e os converte em ideias. É artístico e comercial, intelectual e físico. Esta qualidade multifária, ou ambiguidade, é algo com o que precisamos aprender a viver como um fato historicamente indiscutível.	Huygen, F., <i>apud</i> Manu, A. 1995

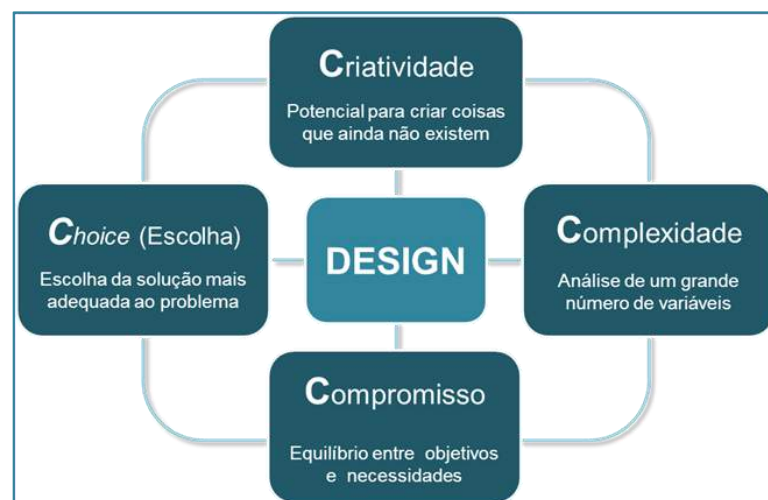
Fonte: Adaptado de Martins (2004, p 75)

De acordo com Kotler (2002 apud MARTINS, 2004), o Design é um processo focado na otimização da experiência do usuário e na lucratividade das empresas, o que é feito por meio do uso criativo de seus elementos característicos. Esses elementos podem se referir tanto às questões estéticas e físicas dos produtos quanto à sua qualidade, seu desempenho e seus custos, e refletem também questões estratégicas da organização, como o ambiente, as informações e a imagem corporativa.

Segundo a Associação Internacional de Design de Produto o Design é uma atividade criativa que tem por objetivo estabelecer qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e sistemas, atuando como fator central na inovação e humanização das tecnologias, além de ser um fator crítico do ponto de vista econômico e cultural. (ICSID, 2003 apud MARTINS, 2004)

Mozota (2002 apud MARTINS, 2004) apresenta em seu estudo as principais características do design, o que chama de “4 Cs do Design”:

Figura 1: Os quatro Cs do Design



Fonte: Adaptado de Martins (2004, p. 76).

Vianna et al. (2012) adotam a perspectiva do Design como uma disciplina que visa promover o bem-estar na vida das pessoas. Os autores ressaltam a forma característica como o designer pensa e age para alcançar esse objetivo:

O designer enxerga como um problema tudo aquilo que prejudica ou impede a experiência (emocional, cognitiva, estética) e o bem-estar na vida das pessoas. Isso faz com que sua principal tarefa seja identificar problemas e gerar soluções. Ele entende que problemas que afetam o bem-estar das pessoas são de natureza diversa, e que é preciso mapear a cultura, os contextos, as experiências pessoais e os processos na vida dos indivíduos para ganhar uma visão mais completa e assim melhor identificar as barreiras e gerar alternativas para transpô-las. (VIANNA et al., 2012, p. 13)

De uma forma mais simples, podemos compreender a figura do designer como um solucionador de problemas focado no bem-estar e na experiência das pessoas. Para isso, conforme sugerem Pellizzoni, Fialho e Merino (2015), a atividade de design requer uma série de características e capacidades analíticas para alcançar esse objetivo:

Então, fazer design não se trata apenas de criar. Antes, é preciso perceber, identificar e compreender desejos, necessidades, circunstâncias e desenvolver conhecimentos e habilidades para, somente a partir daí, aplicar a capacidade imaginativa na superação dos limites impostos. (PELLIZZONI, FIALHO e MERINO, 2015, p. 86-87)

Ainda segundo Pellizzoni, Fialho e Merino (2015), para que seja possível definir onde, como e quando agir para encontrar uma solução inovadora, o designer deve levantar e ‘desenhar’ todos os aspectos referentes a um problema, considerando todas as suas causas e as consequências que pode gerar. Vianna et al. (2012) afirmam que ao utilizar equipes multidisciplinares atuando de forma colaborativa, o designer obtém diferentes visões e perspectivas sobre um único problema.

O processo de trabalho do designer é descrito por Vianna et al. (2012), como “multifásico e não linear”, ou como uma “linha de frente difusa” (*fuzzy front-end*), o que segundo os autores permite “interações e aprendizados constantes, fazendo com que o designer esteja sempre experimentando novos caminhos e aberto a novas alternativas”. Essa metodologia ou filosofia de trabalho é o que possibilita o designer atuar na transformação, criação e inovação dentro das empresas, motivo pelo qual a função ganhou destaque no campo da gestão estratégica ao longo dos últimos anos.

Segundo Bonini e Sbragia (2011), o design vem sendo utilizado há algum tempo como ferramenta para promoção de inovação nas organizações, considerando os fatores de arquitetura, funcionalidade e estética, aspectos usualmente associados às características físicas de produtos. Contudo, a abordagem característica do design passou a ser aplicada também a aspectos estratégicos do negócio, envolvendo não só o produto, mas principalmente os serviços a ele atrelados e a experiência do consumidor.

Essa visão é corroborada por Pellizzoni, Fialho e Merino (2015), que afirmam que o design não se restringe às questões relacionadas ao produto ou ao resultado de um processo específico, sendo então “o método, o processo em si, um modelo de pensamentos e ações estruturadas que percorrem um determinado caminho até o resultado desejado.” (PELLIZZONI, FIALHO e MERINO, 2015, p. 86).

Contribui para o entendimento do design como um processo que complementa as atividades de gestão o estudo de Padilha et al. (2010), onde os autores afirmam que

(...) o design deve ser visto como um processo, e não como um produto; um recurso que contribua para o aumento da eficiência e competitividade organizacional, diferenciação dos produtos (atuando na gestão de processos de mudanças comportamentais), otimização da performance, inovação, qualidade, durabilidade, aparência, custos, informação, marca, entre outros. (PADILHA et al., 2010, p. 347)

Na concepção de Martins (2004), o design pode ser considerado uma atividade sistêmica com funções de coordenação, orientada para a resolução de problemas e para a inovação, o que, segundo a autora, aproxima as atividades de design e de gestão. Citando Kotler (2002), a autora descreve o design como uma forma de alinhar as necessidades dos clientes e das empresas através de suas características, o que justificaria o interesse pelos conhecimentos do Design na prática dos negócios.

Pellizzoni, Fialho e Merino (2015) contribuem para esse entendimento, ressaltando a relevância da atividade de design no processo de gestão:

O design, como atividade voltada para a identificação e resolução de problemas por meio de práticas criativas e de coordenação, adquire características de relevância e pertinência no processo de gestão do processo produtivo, aproximando-se das funções ligadas à gestão organizacional. (PELLIZZONI, FIALHO e MERINO, 2015, p 87)

Dziobczenski et al. (2011) associam a visão sistêmica característica do *designer* à sua capacidade de realizar projeções, pois através de seu olhar “contínuo e sistemático para o futuro”, é capaz não só de criar soluções, mas também antecipar situações e oportunidades de inovação. Segundo os autores, esse pensamento projetual é englobado pelas empresas como forma de se beneficiarem ou mesmo de sobreviver.

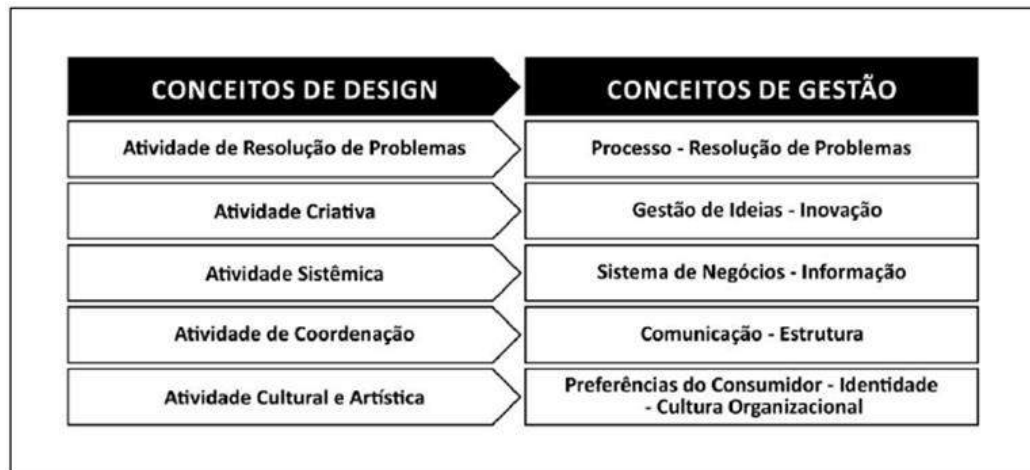
Pellizzoni, Fialho e Merino (2015) associam o design à gestão estratégica de negócios pelo fato de ambas terem como função “observar, identificar, avaliar e atuar sobre todos os aspectos de uma empresa”. (PELLIZZONI, FIALHO e MERINO, 2015 p. 86). Para que o processo de design possa cumprir seu objetivo, é necessário incorporar ao processo a análise de diferentes aspectos do negócio:

É preciso considerar não somente aspectos internos - o capital material, o capital humano, o capital social, os processos e seus custos, os de produção, como também, o cenário externo, o mercado, a atuação de outras empresas concorrentes, o contexto sócio-político-econômico, as tendências de comportamento de consumo, e diversos outros aspectos. (PELLIZZONI, FIALHO e MERINO, 2015 p. 87)

Padilha et al. (2010) também enfatizam o aspecto estratégico e a capacidade de promoção de inovação que o design possui, apresentando a concepção de Stoner e Freeman (1985), de que o design é “uma atividade crucial no processo de inovação, onde as ideias são geradas no domínio da criatividade e acopladas entre possibilidades técnicas, demandas e oportunidades de mercado.” (PADILHA et al., 2010. p. 347) Os autores afirmam também que o design se trata de uma “atividade articuladora e multidisciplinar que integra planos estratégicos e operacionais de acordo com a visão e missão da empresa, desenvolvendo produtos de acordo com as tendências, prazos e custos.” (PADILHA et al., 2010. p. 347)

A imagem abaixo apresentada por Pellizzoni, Fialho e Merino (2015) resumem os aspectos centrais que aproximam os conceitos de gestão e conceitos de design:

Figura 2: Paralelo de conceitos de Design e Gestão



Fonte: Mozota (2011 apud PELLIZONNI, FIALHO e MERINO, 2015, p. 87)

Essa aproximação entre os conceitos de design e as atividades de gestão associada à recente inserção das práticas do Design (disciplina) nas empresas caracteriza o contexto no qual emerge a metodologia Design Thinking, que pode ser compreendida como um pensamento característico de gestão ou como uma prática observada nas empresas para resolução de problemas com base na visão do cliente e na inovação, possuindo características e ferramentas próprias, além de modelos estruturados para aplicação no meio dos negócios e em outros meios sociais. (BROWN 2010; BONINI e SBRAGIA, 2011; KIMBELL, 2011, TSCHIMMEL, 2012; VIANNA et al., 2012).

2.2 Design Thinking

Segundo Bonini e Sbragia (2011), o Design Thinking é um modelo emergente capaz de promover inovação nas organizações e na sociedade ao se utilizar o pensamento e abordagem característicos do designer na resolução de problemas focados nos usuários. Ainda segundos os autores, esse modelo se consolidou a

medida que os conceitos de design passaram a ser incorporados à estratégia das organizações, promovendo a transformação nos processos organizacionais e a adoção de estratégias de pensamento criativo. (BONINI e SBAGIA, 2011)

O uso mais comum do termo “*design thinking*” foi concebido por Tim Brown, CEO da consultoria de design IDEO. Brown, ao falar em design, acompanhava sempre a palavra *thinking* (forma de pensar), o que acabou por se tornar o conceito empregado à metodologia de trabalho praticada por sua consultoria. (Brown, 2009) Embora não conceituada, essa prática já existia há algum tempo através da atuação e da filosofia de trabalho que os designers vinham adotando nas últimas décadas. A expressão se consolidou conforme essa metodologia e prática se enrijeceram, sendo conceituada e mensurada em eventos internacionais de economia, gestão e inovação. (BROWN, 2009; KIMBELL, 2011)

Segundo Brown (2010), o Design Thinking se formou a partir de um conjunto de habilidades desenvolvidas pelos designers ao longo dos anos através da busca por um “meio-termo” entre as necessidades humanas e às necessidades tecnológicas e comerciais das empresas. Enquanto metodologia, o Design Thinking seria uma forma de traduzir esse conjunto de habilidades e conhecimentos adquiridos pelos designers em ferramentas e práticas que possam ser utilizadas por qualquer pessoa na resolução de problemas. (BROWN, 2010, p. 3-6)

Liedtka (2015) apresenta o conceito proposto por Lockwood (2009), que define o Design Thinking como um “processo de inovação centrado no ser humano que enfatiza a observação, a colaboração, o aprendizado rápido, a visualização de ideias, a concepção ágil de protótipos e a análise de negócio concorrente. ” (LOCKWOOD, 2009 apud LIEDTKA, 2015, p.926)

O Design Thinking pode ainda ser descrito como uma ferramenta que estimula o desenvolvimento da criatividade e da análise crítica, passando pelas etapas de compreensão, visualização e de descrição de problemas complexos ou mal estruturados que podem ser resolvidos através da abordagem prática característica desse modelo. (CARDON, 2010 apud BONINI e SBAGIA, 2011).

Zheng (2018) descreve o Design Thinking como um padrão de pensamento para definição e resolução de problemas reais de forma compreensiva, com o qual se busca compreender o consumidor, os stakeholders e o contexto, gerando corpo de conhecimento que irá lhe conferir um melhor entendimento desse problema, e por consequência, o permitirá encontrar as soluções adequadas. (ZHENG, 2018, p. 743)

Para chegar a uma melhor definição, Zheng (2018) elenca seis características centrais identificadas no design thinking, sendo elas: (I) orientação por problema (*problem-driven*); (II) o foco nos *stakeholders*; (III) a busca pela diversidade; (IV) a experimentação; (V) a visualização e (VI) a lógica abduativa, conforme ilustrados na figura abaixo:

Figura 3: Principais características do Design Thinking



Fonte: Adaptado de Zheng (2018, p. 738-739)

De acordo com o autor, a orientação por problemas pode ser descrita como “enquadramento de problemas” (*problem framing*) ou como “resolução de problemas” (*problem solving*). Para o autor, a abordagem do Design Thinking gira em torno do problema, onde se deve pensar, expandir, desafiar, e por fim resolver o problema. (CARLGREN, ELMQUIST e RAUTH, 2016a; RAZAVIAN et al., 2016 apud ZHENG, 2018, p. 738)

Essa qualidade pode ser conferida em projetos de Design Thinking através do uso de equipes multidisciplinares, nas quais a colaboração e a diversidade trazem ao processo ideias, conhecimentos e experiências diferentes, englobando a visão de cada um dos integrantes da equipe envolvidos no processo, o que acaba se configurando como uma das características centrais do Design Thinking. (BROWN, 2010; VIANNA et al., 2012; ZHENG, 2018).

A resolução de problemas aparece na teoria do design e na abordagem Design Thinking associada também a um outro aspecto - a centralização no ser humano, uma vez que os problemas investigados pelos designers se referem aos desejos, necessidades e experiências de seres humanos, sendo sua abordagem marcada pela tentativa de compreender esses fatores e com isso encontrar soluções (BROWN, 2010; KIMBELL, 2011; VIANNA et al., 2012; PELLIZZONI, FIALHO e MERINO, 2015)

Brown (2010) explicita a consideração pelo fator humano como uma questão inerente à própria natureza do design thinking:

Não se trata de uma proposta apenas centrada no ser humano; ela é profundamente humana pela própria natureza. O Design Thinking se baseia na capacidade de ser intuitivos, reconhecer padrões, desenvolver ideias que tenham um significado emocional além do funcional, nos expressar em mídia além de palavras ou símbolos. (BROWN, 2010, p. 4)

Ainda segundo Brown (2010), a “compreensão das necessidades humanas é o que orienta o Design Thinking a se distanciar do status quo”. (BROWN, 2010, p. 19).

O autor aponta a empatia como fator responsável por tornar isso possível:

A empatia é o hábito mental que nos leva a pensar nas pessoas como pessoas, e não como ratos de laboratórios ou desvios-padrões. Se formos ‘tomar emprestada’ a vida dos outros para inspirar novas ideias, precisamos começar reconhecendo que seus comportamentos aparentemente inexplicáveis representam diferentes estratégias para lidar com o mundo confuso, complexo e contraditório no qual as pessoas vivem. ” (BROWN, 2010, p. 47)

Zheng (2018, p. 738) nomeia essa característica como “foco nos *stakeholders*”, uma expansão de seu conceito inicial de “foco no usuário”. Segundo o autor, para compreender as necessidades dos *stakeholders*, deve-se adotar uma perspectiva holística e sistemática, se atentando ainda às necessidades da sociedade e do meio-ambiente, o que é descrito por Saphira et al. (2017) como “conhecer o contexto ao redor”. (apud ZHENG, 2018)

Segundo Tschimmel (2012), essa abordagem humanizada do Design Thinking se expressa através da forma colaborativa como os designers trabalham e de sua capacidade de desenvolver métodos de cocriação. Tschimmel (2012, p. 4) evidencia uma mudança na abordagem de design “feito para o usuário” para “feito com o usuário”. Com isso, a autora complementa:

Designers não somente desenvolvem soluções inovadoras trabalhando em equipes com colegas (outros designers, engenheiros, especialistas de marketing, etc.) além dos pesquisadores e stakeholders, mas também trabalham frequentemente em conjunto com os consumidores finais e usuário de suas criações. Nessa abordagem participativa, o usuário do produto é visto como um “parceiro” ao longo de todo o processo criativo, da pesquisa de dados até a prototipação das novas ideias e soluções. (TSCHIMMEL, 2012, p. 4)

Com isso, o conceito de “busca pela diversidade” mencionado por Zheng (2018) e que aparece ainda como “interdisciplinaridade” (Holloway, 2009) ou “multidisciplinaridade” (Brown, 2010; Vianna et al. 2012) reflete também a colaboração não só entre aqueles que fazem o design, aplicando as técnicas e métodos e criando soluções através da visão e experiência dos diferentes integrantes de uma equipe multidisciplinar, mas também com a participação do usuário final, que é, segundo Tschimmel (2012, p.4) o maior especialista em sua própria experiência e interação com um determinado produto ou serviço.

Usando equipes interdisciplinares, o design thinking incorpora diversidade e aproveita diferentes paradigmas e conjuntos de ferramentas de cada profissão para analisar, sintetizar e gerar *insights* e novas ideias. A natureza interdisciplinar do design thinking também garante que as inovações serão naturalmente balanceadas entre as dimensões humanas, técnica e do negócio. (HOLLOWAY, 2009, p. 51)

Holloway (2009) complementa descrevendo de que forma as equipes conseguem tornar esse conjunto de informações em algo tangível:

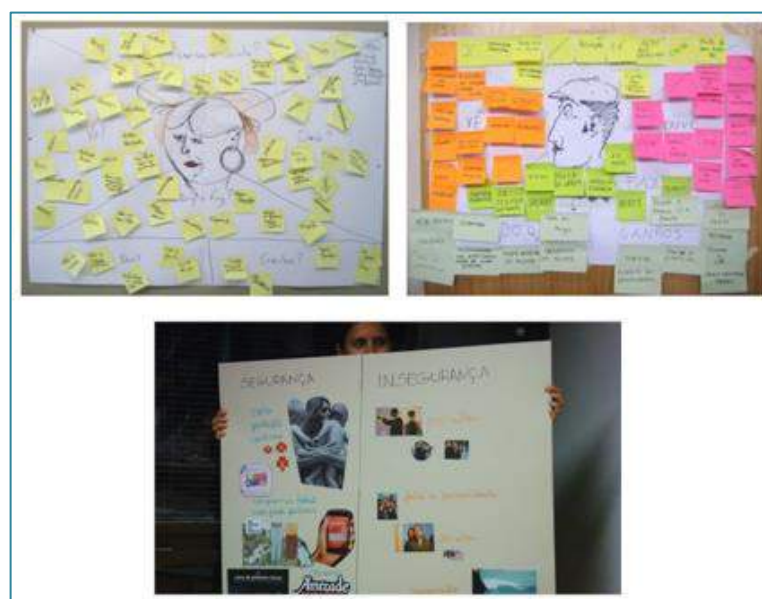
A abordagem *design thinking* incentiva equipes a criarem “salas de guerra” nos projetos e trabalhar visualmente utilizando imagens, diagramas, rascunhos, vídeos, fotografias e artefatos coletados através de suas pesquisas para criar um ambiente de trabalho imersivo que possibilita a equipe obter maior empatia e compreensão das necessidades de seus usuários. (HOLLOWAY, 2009, p.51)

Essa característica pode ser definida como visualização, representando uma forma de alinhar questões a serem discutidas no projeto, integrando os *stakeholders* ao processo de decisão ao exibir informações mais convenientemente. (GARDIEN e GILSIENG, 2013 apud ZHENG, 2018). Segundo Seidel (2000), o “design é a visualização da intenção estratégica”, atuando como forma de aprendizado e de direcionamento e atualização da estratégia. (apud ZHENG, 2018, p.738)

De acordo com Tschimmel (2012), a maioria das ferramentas do Design Thinking se resumem a formas de tornar visível as ideias construídas durante processos de *brainstorming*, tornando-as tangíveis e concretas. Essa característica é apontada por Liedtka e Olguva (2011 apud TSCHIMMEL, 2012, p. 13) como “a mãe de todas as ferramentas do design”. Segundo a autora, essas ferramentas foram extraídas de diversos campos e tem o objetivo de agilizar e liberar a mente dos designers, tornando ainda a comunicação com os cocriadores e *stakeholders* mais efetiva, possuindo um papel essencial ao permitir que o designer ponha em pauta situações futuras ou propostas de solução, ou mesmo ideias abstratas e imaturas que possam servir de base para uma discussão. (TSCHIMMEL, 2012, p. 11-13)

As figuras abaixo correspondem a exemplos das formas de visualização comumente utilizadas nos processos de Design Thinking:

Figura 4: Visualização no processo de Design Thinking



Fontes: Imagens extraídas de TSCHIMMEL (2012, p.13) e VIANNA et al. (2012, p. 46)

A experimentação também configura uma das características que distingue o Design Thinking, conforme apontado por Zheng (2018). Durante sua abordagem, diversos experimentos são testados, e como consequência, ocorre um grande número de tentativas falhas. Isso seria parte natural do processo de aprendizado e vital para aquisição de conhecimentos, o que configura os sucessivos erros como algo positivo durante o design thinking. (KOIKO, 2015; CARLGREN, 2013 apud ZHENG, 2018)

Evidenciando essa característica, Holloway (2009) afirma que as equipes que atuam nesse tipo de projeto constroem protótipos “crus e descartáveis”, que são testados com os usuários finais e com *stakeholders* do projeto. Dessa forma são “constantemente desafiadas a arriscar e a expandir suas próprias capacidades, bem como as capacidades tecnológicas e seus vínculos com a organização”. (HOLLOWAY, 2009, p.52) A figura abaixo retrata o que seriam esses protótipos, mostrando uma correlação com a visualização:

Figura 5: Protótipos em papel



Fonte: Imagens extraídas de TSCHIMMEL (2012, p.16)

Os recursos empregados na criação desses protótipos são baratos, o que permite ao designer descartar e selecionar novos protótipos constantemente nas fases iniciais. A compreensão e aceitação dessas falhas como parte do processo diferenciam o Design Thinking do modelo de gestão convencional, e os designers estão habituados a lidar com contextos de incerteza e ambiguidade, o que faz da experimentação uma forma de mitigar o impacto de erros e falhas, permitindo que se chegue a soluções mais acertadas. (TSCHIMMEL, 2012; LIEDTKA, 2015)

Liedtka (2015) complementa que o Design Thinking gera soluções mais inovadoras e com maior valor agregado ao tratar o problema, e não apenas sua solução, como uma hipótese a ser investigada. Essa formulação e teste de hipóteses durante o processo de Design Thinking também aparece como um aspecto central da abordagem conforme Brown (2010), Bonini e Sbragia (2011), Vianna et al. (2012), Zheng (2018) e outros autores relevantes no tema, tendo seu conceito apresentado como “abdução”, descrito originalmente como “lógica abdutiva” (Peirce, 1979), podendo ainda aparecer como “pensamento abdutivo” (Vianna et al., 2012) ou “raciocínio abdutivo” (Zheng, 2018).

O conceito original de abdução proposto por Peirce se diferencia dos processos comuns de dedução e indução, conforme mostram Bonini e Sbragia (2011) é o seguinte:

A abdução é o processo para formar hipóteses explicativas. A dedução prova algo que deve ser a indução mostra algo que atualmente é operatório, já a abdução faz uma mera sugestão de algo que pode ser. Para aprender ou compreender os fenômenos, só a abdução pode funcionar como método. O raciocínio abdutivo envolve as hipóteses que formulamos antes da confirmação (ou negação) do caso. (PEIRCE, 1975 apud BONINI e SBRAGIA, 2011, p. 9)

Vianna et al. (2012) descrevem o pensamento abdutivo da seguinte forma:

Nesse tipo de pensamento, busca-se formular questionamentos através da apreensão ou compreensão dos fenômenos, ou seja, são formuladas perguntas a serem respondidas a partir das informações coletadas durante a observação do universo que permeia o problema. Assim, ao pensar de maneira abdutiva, a solução não é derivada do problema: ela se encaixa nele. (VIANNA et al., 2012, p. 13-14)

Segundo os autores, a abdução desafia os padrões recorrentes no meio empresarial, o que configura essa forma de pensar como base do design thinking. Os autores afirmam ainda que é através dessa forma de pensar que o designer propicia mudanças na conjectura e as transforma em oportunidades para a inovação, sendo esse fator a causa do interesse das empresas em utilizar esse

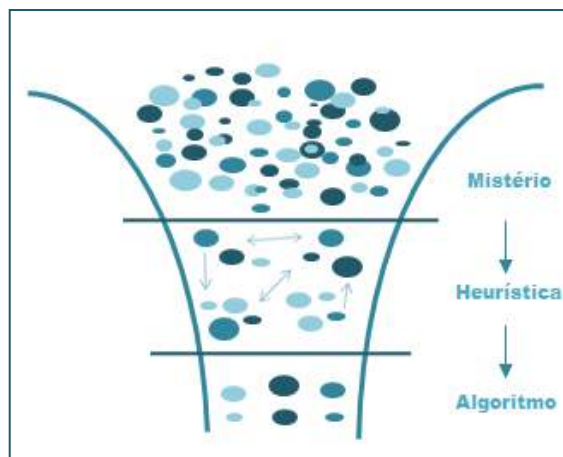
recurso em seus processos de gestão, definição e atualização estratégica. (VIANNA et al., 2012)

2.3 Design Thinking aplicado na gestão organizacional

Segundo Martin (2009), as organizações se deparam com dois pontos de vista sobre os negócios no que tange a criação de valor: o pensamento analítico e o pensamento intuitivo. Sob a ótica do pensamento analítico, há uma convergência entre a lógica indutiva e a dedutiva, permitindo que se forme uma interpretação do contexto e se atinja a excelência através de um processo contínuo de análise de problemas conhecidos. O pensamento intuitivo, por sua vez, é mais aplicado para problemas de negócio ainda não resolvidos, onde a originalidade e a inovação no processo criativo ganham destaque. (MARTIN, 2009)

Segundo Martin (2009), essas duas formas de pensar não são o bastante para as organizações, sendo o Design Thinking uma terceira via que as concilia e possibilita que as empresas cheguem a soluções criativas e ao mesmo tempo viáveis, obtendo com isso vantagens competitivas. Dessa forma, as empresas podem traduzir contextos complexos onde há muita informação, com alto nível de ambiguidade e incerteza, em uma lógica ou algoritmo, através do que Martin (2009) chama de “funil do conhecimento”, ilustrado na figura abaixo:

Figura 6: Funil do Conhecimento



Fonte: Adaptado de MARTIN (2009, p. 8)

O processo descrito no “funil do conhecimento” é cíclico e envolve processos constantes e equilibrados de exploração e exploração (*exploitation*). O primeiro e mais espesso estágio é o Mistério, no qual as organizações se deparam com um universo infinito de variáveis, incluindo problemas não resolvidos e novas oportunidades, filtradas até que se forme uma amostra razoável no processo de Heurística, que restringe o campo de pesquisa em conjuntos de regras genéricas sobre o mistério esse mistério e as aplica até que se chegue ao Algoritmo, que consiste em uma fórmula fixa que será replicada nas operações do negócio. (MARTIN, 2009)

Segundo Tschimmel (2012, p. 2), o Design Thinking “oferece novos modelos de processos e kits de ferramentas que ajudam a aprimorar, acelerar e visualizar cada processo criativo, conduzido não somente por designers, mas por equipes multidisciplinares em qualquer tipo de organização”. Ainda segundo a autora, através do novo uso do termo Design Thinking (como prática organizacional) diversos campos como o de Gestão da Inovação possuem a oportunidade de aplicar ferramentas do design para contextos de resolução de problemas que se estendem à proposta inicial do design (foco na forma e função), incorporando também modelos de negócios, serviços e processos.

Tschimmel (2012) apresenta uma contraposição entre o pensamento tradicional praticado nas atividades de gestão com a abordagem do Design Thinking para a gestão, conforme ilustra o quadro abaixo:

Quadro 2: Design Thinking x Pensamento tradicional de gestão

Design Thinking na gestão	Pensamento tradicional de gestão
Principalmente visual, uso de ferramentas para esboços e protótipos	Principalmente verbal, uso de diagramas e tabelas
Observação e imaginação constantes, desafiando as percepções estereotipadas	Percepção imediata e rápida interpretação de uma situação
Emocional e racional ao mesmo tempo, subjetivo	Em geral, racional e objetivo
Abdutivo e inventivo	Analítico, dedutivo e indutivo
Falhas são parte do processo	Busca pelas respostas “corretas”
Confortável com ambiguidade e incerteza	Conduzida pela organização e planejamento

Foco na empatia e no fator humano, profundo entendimento de seus sonhos e necessidades	Foco no consumidor, profundo entendimento sobre o que os clientes gostariam de ter
Majoritariamente colaborativo	Majoritariamente Individual

Fonte: Adaptado e traduzido pelo autor de TSCHIMMEL (2012, p. 4-5)

Liedtka (2015) propõe uma fundamentação teórica com base na convergência entre os conceitos originais do Design e a prática do Design Thinking observada nos negócios:

É um processo dirigido por hipóteses, focado tanto no problema quanto na solução. Baseia-se na abdução e na experimentação, envolvendo múltiplas soluções alternativas que mediam de forma ativa uma série de tensões entre possibilidades e limitações, sendo mais apropriado para contextos de decisão com alto grau de incerteza e ambiguidade. A iteração, baseada na aprendizagem através da experimentação, é vista como uma tarefa central. (LIEDTKA, 2015, p.927,)

Segundo Holloway (2009), além de estimular a criatividade e inovação na resolução de problemas nas organizações, a abordagem do design thinking também pode auxiliar na definição estratégica. Segundo o autor, o Design Thinking oferece às empresas um modelo de “estratégia tangível”, que resulta na criação de um direcionamento estratégico simples e ágil baseado na aproximação entre empresa e cliente, marcado pela empatia gerada ao se buscar conhecer e entender as necessidades e expectativas dos clientes. Essa estratégia é expressa de forma visual, de fácil leitura, através de ferramentas oferecidas pelo próprio Design Thinking, e com isso, toda a empresa pode compreender e assimilá-la em tempo hábil para responder às demandas do mercado. (HOLLOWAY, 2009, p. 51-56).

2.4 Processos de Design Thinking

O processo de aplicação do Design Thinking pode ser descrito de diferentes formas, pois conforme salientam Kimbell (2011) e Liedtka (2015), existem divergências entre os modelos praticados e pesquisados, geralmente associadas a quem está o aplicando ou sobre o contexto no qual é aplicado. Para compreender esses processos, é necessário analisá-los a partir de uma lógica, buscando compreender seu início, meio e fim, destacando suas características e quais as

ferramentas e técnicas usadas em cada etapa, bem como seus objetivos e seu impacto. (KIMBELL, 2011; TSCHIMMEL, 2012; LIEDTKA, 2015; ZHENG, 2018)

Conforme sugere Kimbell (2011), a abordagem para resolução de problemas com foco no ser humano característica dos processos de Design Thinking “começa com a geração de intuições (*insights*) sobre os usuários finais, passando pelas etapas de geração de ideias e de testes, tendo por fim a implementação. ” (KIMBELL, 2011, p. 297)

Já Holloway (2009) descreve esse momento da seguinte forma:

O processo de design thinking se inicia com uma visão holística, em “360º” para compreender o problema, considerando as necessidades dos clientes (tácitas e explícitas), o ambiente do usuário final, fatores sociais, mercado, tendências emergentes, etc., olhando além da superfície do problema para garantir que a questão central esteja sendo tratada. (HOLLOWAY, 2009, p. 51)

Brown (2010) apresenta o que chama de estágio inicial do processo de design thinking, que consiste na identificação das principais restrições que devem ser postas em harmonia pelo designer:

O primeiro estágio do processo de design costuma referir à identificação das restrições mais importantes e à definição de critérios para sua avaliação. As restrições podem ser mais bem visualizadas em função de três critérios sobrepostos para boas ideias: praticabilidade (o que é funcionalmente possível num futuro próximo); viabilidade (o que provavelmente se tornará parte de um modelo de negócios sustentável); e desejabilidade (o que faz sentido para as pessoas). ” (BROWN, 2010, p. 18)

Com base no modelo inicial da IDEO, mais conhecido como “modelo dos 3 Is”, proposto por Brown (2010), as etapas que constituem o processo de Design Thinking são a Inspiração, a Ideação e a Implementação.

De acordo com Bonini e Sbragia (2011, p. 10), a etapa de Inspiração consiste na identificação do problema real que a organização enfrenta. Nesse momento, devem ser levantados questionamentos acerca das necessidades, desejos e sentimentos dos clientes e pensar na solução mais adequada. Para isso, os

designers desenvolvem e utilizam ferramentas etnográficas que permitem captar as informações relevantes sobre os clientes, e através de um processo baseado na empatia, pensar e prototipar soluções.

Segundo Tschimmel (2012), essa etapa consiste na identificação do problema ou oportunidade de design, na elaboração do sumário de design que deve ser fornecido como base para a equipe do projeto, e por último, na observação do comportamento do público alvo no dia-a-dia. (TSCHIMMEL, 2012, p. 6) A autora descreve as atividades realizadas nessa etapa da seguinte forma:

A base para a abordagem centrada no ser humano do design é a ideia de uma observação intensa (com todos os sentidos) e a empatia. Para compreender melhor a essência de uma tarefa ou problema do projeto, os designers tentam obter o alcance mais amplo possível das informações sobre os usuários e seus produtos futuros. A pesquisa começa frequentemente com uma revisão da literatura existente sobre o tema e contexto do projeto. Técnicas de observação, entrevistas em profundidade com as pessoas observadas, fotografias e outros registros visuais e interpretações do contexto dos usuários são as mais importantes para obter empatia e para clarificar a atividade do projeto. Elas são também vitais para uso posterior como um impulso para a geração de ideias. (TSCHIMMEL, 2012, p. 12)

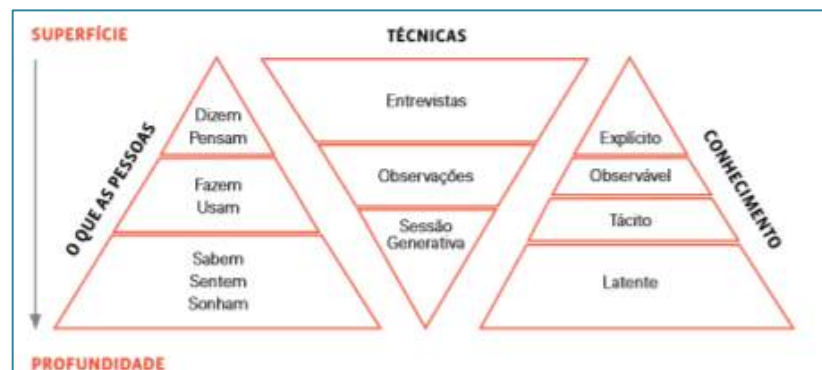
Vianna et al. (2012) denominam essa etapa como Imersão, e a dividem em dois momentos: o de Imersão Preliminar e o de Imersão em profundidade. Segundo os autores, a Imersão Preliminar começa com o alinhamento estratégico entre as partes envolvidas no projeto, seguida por uma tentativa de aproximar a equipe do problema para ganhar empatia. Para isso, é realizado um processo de reenquadramento, no qual as partes envolvidas no projeto realizam dinâmicas e entrevistas para esclarecer questões acerca do problema que buscarão solucionar, definindo as diretrizes a serem seguidas. (VIANNA et al., 2012, p. 22)

Para prosseguir com a imersão preliminar, Vianna et al. (2012) citam a Pesquisa Exploratória e a Pesquisa Desk como formas de se obter informações sobre os usuários, atores envolvidos e sobre o contexto, criando um roteiro para a próxima etapa, a de imersão em profundidade, a qual os autores descrevem da seguinte forma:

(...) os membros da equipe de projeto vão ao encontro do cliente/usuário do produto ou serviço em questão, para observar ou interagir com ele no contexto de uso de forma a aproximar-se de seus pontos de vista e descobrir não só o que falam, mas também o que/como fazem e sentem. Empreende-se tempo conhecendo as suas vidas para ganhar empatia, potencializar o entendimento de suas perspectivas e, assim, identificar suas crenças, anseios e necessidades. (VIANNA et al., 2012, p. 36)

Os autores mencionam as Entrevistas, os Cadernos de Sensibilização, as Sessões Generativas e outras técnicas de imersão na vida dos usuários como técnicas utilizadas nessa fase. A figura abaixo apresenta um resumo dos aspectos investigados, das técnicas utilizadas e dos conhecimentos que se buscam adquirir durante a etapa de Imersão:

Figura 7: Resumo da etapa de Imersão



Fonte: VIANNA et al. (2012, p. 23)

A existência dessas atividades intermediárias que possuem características e técnicas próprias pode ser melhor compreendida ao analisarmos o Design Thinking como um processo não-linear ou multifásico. Essa característica pode dar uma primeira impressão de que os processos de Design Thinking são caóticos ou desordenados, mas com o tempo, sua própria dinâmica se mostra mais interessante e com maior potencial de manter as pessoas envolvidas do que os processos lineares. (BROWN, 2009; VIANNA et al., 2012)

Os processos de análise e síntese compõem um dos aspectos mais relevantes para a compreensão do processo de Design Thinking no modelo proposto por Vianna et al. (2012). Após as investigações realizadas na etapa de Imersão, os

dados levantados são analisados e sintetizados de forma visual, e por fim traduzidos em ferramentas que serão utilizadas no decorrer das atividades da etapa de Ideação. (VIANNA et al., 2012, p.23) O quadro abaixo elenca essas ferramentas mostrando a forma como são aplicadas e o seu objetivo:

Quadro 3: Ferramentas de análise e síntese no processo de Design Thinking)

Ferramenta	Descrição	Aplicação
Cartões de <i>Insight</i>	Cartões ou fichas para manuseio e consulta com dados colhidos através de pesquisas Exploratórias, Desk e Profundidade realizadas durante a etapa de Imersão.	Utilizados para registrar as questões e oportunidades levantadas durante a Imersão, servindo como fonte de consulta durante a análise e síntese e como base para a confecção do Diagrama de Afinidades.
Diagrama de afinidades	Agrupamento e subdivisão dos Cartões de <i>Insight</i> seguindo os critérios de afinidade, similaridade, dependência ou proximidade.	É realizado um arranjo físico dos Cartões de <i>Insight</i> de forma a facilitar a consulta e identificação dos temas e critérios mais relevantes durante as etapas posteriores.
Mapa conceitual	Representação visual da correlação entre os dados levantados na Imersão.	Durante as reuniões do projeto, possibilita à equipe uma consulta rápida das principais informações levantadas até o momento, facilitando a comunicação.
Critérios norteadores	Diretrizes fixadas para orientar a execução das atividades, podendo ser provenientes dos dados coletados, do escopo do projeto ou definidos pelo cliente (do projeto).	Devem estar presentes durante todas as etapas, orientando as soluções e assegurando o cumprimento do escopo.
Personas	“Personas são arquétipos, personagens ficticiais, concebidos a partir da síntese de comportamentos observados entre consumidores com perfis extremos.”	Utilizadas para orientar a geração de ideias e soluções com base nas necessidades de diferentes usuários, mantendo o grupo dentro do escopo.
Mapa de empatia	Forma gráfica de representar características do cliente, com base no que ele diz, faz, pensa e sente.	Preenchimento de um modelo pré-existente que apresenta seis questões referentes aos sentimentos e comportamentos do cliente, considerando ainda sua interação com o ambiente
Jornada do usuário	“É uma representação gráfica das etapas de relacionamento do cliente com um produto ou serviço, que vai descrevendo os passos chave percorridos antes, durante e depois da compra e utilização”	Uma vez mapeada, é possível analisar o que pode ser eliminado, alterado ou acrescentado para gerar uma melhor experiência para o cliente. Pode ser usado em conjunto com as Personas, buscando entender como seria a experiência individual de cada perfil extremo.
<i>Blueprint</i>	Matriz visual dos pontos de interação ao longo da prestação de serviços, considerando os elementos visíveis e físicos, as ações do cliente e também os processos internos.	As etapas do serviço compõem as colunas da matriz, enquanto as linhas representam as evidências físicas, atores, ações visíveis e invisíveis, nível de estresse ou satisfação do cliente. A análise permite identificar pontos falhos e oportunidades de melhoria.

Uma vez gerados os insumos e modelados através das ferramentas de análise e síntese, inicia-se a etapa de Ideação, onde serão geradas novas ideias com base nesses artefatos, em dinâmicas que estimulam a criatividade na busca por soluções que se adequem ao contexto proposto. (VIANNA et al., 2012, p.101)

A Ideação é o momento em que os problemas e oportunidades identificadas durante a Imersão se convertem em algo mais tangível, através da seleção de ideias obtidas em processos de brainstorming com as equipes multidisciplinares. Com isso, as ideias selecionadas tornam-se protótipos que podem ir do simples ao mais complexo. (BROWN, 2010; BONINI e SBRAGIA, 2011)

Quanto ao resultado dessa etapa, Bonini e Sbragia (2011) afirmam que

O principal resultado desse processo não é o levantamento do potencial de lucratividade do protótipo em si, mas o aprendizado sobre os pontos fortes e fracos da ideia, além da identificação de novos rumos para esse protótipo. (BONINI e SBRAGIA, 2011, p.11)

Descrevendo o modelo de Ideação praticado pela IDEO, Tschimmel explica que durante essa etapa, as equipes passam por um processo de síntese de informações sobre os conhecimentos e aprendizados, transformando-os em insights que levam a transformações ou novas soluções. Os processos de brainstorming, segundo a autora, encorajam representações visuais dos conceitos para facilitar a compreensão das ideias mais complexas. (TSCHIMMEL, 2012, p. 6)

Sobre o *Brainstorming*, técnica mais utilizada durante esse processo, Vianna et al. (2012) afirmam tratar-se de

(...) uma técnica para estimular a geração de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo. Geralmente realizado em grupo, é um processo criativo conduzido por um moderador, responsável por deixar os participantes à vontade e estimular a criatividade sem deixar que o grupo perca o foco. (VIANNA et al., 2012, p. 101)

Os autores salientam que nem toda reunião para discussão de ideias configura uma reunião de *Brainstorming*, caracterizando-as pelo uso de dados brutos colhidos nas pesquisas de campo e pelo uso de artefatos gerados durante a síntese, como as Personas. Além disso, para a execução dessa atividade obter êxito, os autores apontam a necessidade de se obter qualidade através da qualidade, evidenciando seu aspecto inclusivo de abrigar até mesmo as ideias mais ousadas, evitando o julgamento de ideias e as críticas, que podem ser um fator desmotivador durante o processo, devendo ser substituídas por incrementos e combinações com outras ideias. (VIANNA et al., 2012, p. 11-12)

Figura 8: Reunião de Brainstorming



Fonte: Extraído de Vianna et al. (2012, p.103)

Vianna et al. (2012) apresentam ainda os *Workshops* de cocriação, no qual participam pessoas envolvidas no desenvolvimento e na utilização de produtos ou serviços. Essas atividades são recomendadas quando há um grande número de dados que podem ser mais bem trabalhados por uma equipe multidisciplinar, e tem como vantagens de sua utilização a promoção da criatividade através da interação e colaboração entre os participantes. (VIANNA et al., 2012, p. 105)

Segundo Tschimmel (2012), uma vez convertidas em protótipos, as ideias e soluções desenvolvidas são testadas, iteradas e aprimoradas. Com isso, é elaborado um plano de ação para sua implementação. Uma vez desenvolvidas e implementadas, as ações resultaram em produtos ou serviços concretos, que

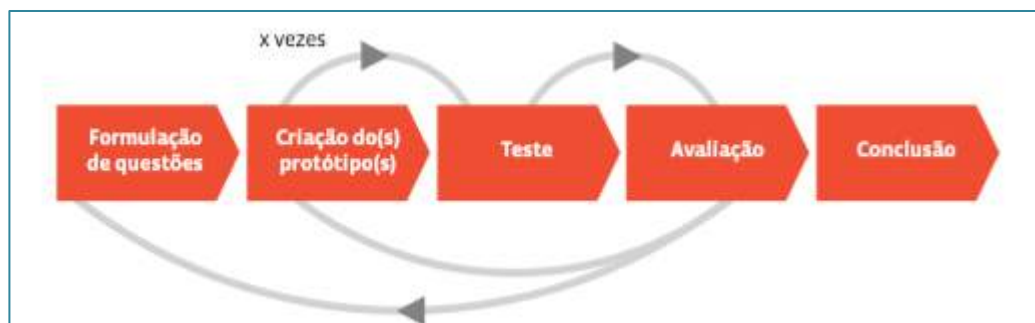
passarão a compor a experiência dos clientes. Segundo a autora, uma estratégia de comunicação eficiente é essencial para fechar o ciclo e disseminar a solução para o ambiente externo à organização. (TSCHIMMEL, 2012, p. 6)

Salientando a importância de que as soluções a serem implementadas durante essa etapa atendam às necessidades dos usuários identificadas anteriormente, Bonini e Sbragia (2011) apontam os passos que devem ser seguidos para viabilizar a implementação de soluções:

É imperativo que a organização: identifique os motivos para impulsionar o sucesso da solução; priorize as atividades dos setores que se comprometerem em fornecer as estratégias relacionadas; defina as relações estratégicas, operacionais e econômicas; e defina o impacto econômico do empreendimento. (BONINI e SBRAGIA, 2011, p. 11)

Adotando uma perspectiva diferente, Vianna et al. (2012) apontam a própria atividade de prototipação como a última etapa do processo em seu modelo de Design Thinking, consistindo num processo cíclico descrito na figura abaixo:

Figura 9: Ciclo de Prototipação



Fonte: VIANNA et al. (2011, p. 124)

Ainda segundo Vianna et al. (2012), esses protótipos podem ser feitos em papel, através de modelos de volume ou ainda com o formato de histórias em quadros (*storyboards*), podendo ser um protótipo do próprio serviço, no qual se simula o serviço desenhado no projeto e se realiza testes nos quais são observadas a nova experiência do cliente e suas impressões. Esse processo é bem demarcado

por sua não-linearidade, uma vez que o processo se pauta pela iteração, através de um constante ciclo de criação, testes e avaliação até se chegar no modelo final.

É importante lembrar que, conforme apontado por Liedtka (2015), existem modelos diferentes em prática, portanto, o processo de Design Thinking originalmente proposto no modelo dos 3 Is da IDEO ou ainda o modelo apresentado por Vianna et al. (2012; 2016) consistem em apenas uma das variadas formas como a prática de Design Thinking pode ser observada nas organizações e outros campos. O quadro abaixo resume algumas das principais práticas de Design Thinking a nível mundial, conforme identificados no estudo de Liedtka (2015):

Quadro 4: Principais modelos do processo de Design Thinking praticados (2014)

Etapas	IDEO	Continuum	Stanford Design School	Rotman Business School	Darden Business School
Etapas I – Coleta de dados sobre necessidades dos usuários	Descoberta e interpretação	Descobrir <i>insights</i> profundos	Gerar empatia e definir	Empatia	<i>Como é?</i>
Etapas II – Geração de ideias	Ideação	Criar	Ideação	Ideação	<i>Como poderia ser?</i>
Etapas III - Testes	Experimentação e evolução	Tornar real; prototipar; testar e implantar	Prototipar e testar	Prototipação e experimentação	<i>Como pode surpreender? Como funcionaria?</i>

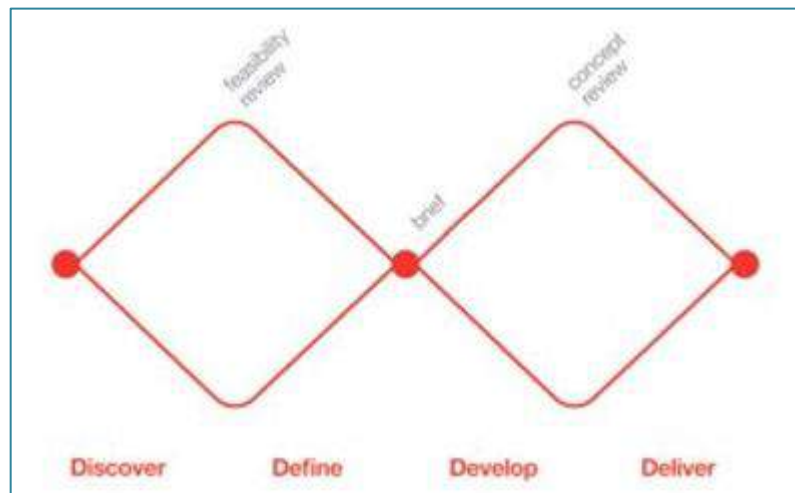
Fonte: Adaptado e traduzido pelo autor com base em Liedtka (2015, p.928)

Tschimmel (2012, p. 7) aponta ainda o modelo HCD – *Human Centered Design*, também desenvolvido e praticado pela IDEO, que consiste na criação de um kit com várias ferramentas do Design Thinking disponibilizado para abordagens de design com foco no ser humano, com a possibilidade de seleção e customização das ferramentas mais apropriadas para os diferentes contextos, o que é atrativo para abordagens mais voltadas para ONGS e empreitadas sociais. Nesse modelo, as etapas são denominadas: Ouvir (*hear*), Criar (*create*) e Entregar (*deliver*), conferindo ao acrônimo um duplo sentido. Segundo a autora, esse modelo é mais complexo que o modelo dos 3 Is, mas ao mesmo tempo, mais compreensivo, sendo

considerado pela autora uma descrição mais apropriada para as etapas de Inspiração, Ideação e Implementação. (TSCHIMMEL, 2012, p. 7)

Outro modelo apresentado pela autora é o dos 4 Ds ou Duplo Diamante, desenvolvido pelo Conselho Britânico. As etapas desse modelo são chamadas: Descobrir, Definir, Desenvolver e Entregar, e podem ser descritas como um processo de estágios convergentes e divergentes, representados por um diagrama com dois losangos (originando o nome diamante). Dentre os outros modelos citados, destaca-se também o *Service Design Thinking*, composto pelas etapas de Exploração, Criação, Reflexão e Implementação. (TSCHIMMEL, 2012, p. 8-10)

Figura 10: Modelo Duplo Diamante (4 Ds)



Fonte: Extraído de Tschimmel (2012, p. 9).

Tschimmel (2012), afirma que a existência de diferentes modelos em prática para os processos de Design Thinking se configura como algo positivo, pois “eles estão tornando o processo de DT mais acessível e explícito, mais fácil de compreender e aplicar em organizações e negócios”. A autora conclui afirmando que o conjunto de ferramentas e técnicas descritos nesses modelos podem ser integrados também aos outros modelos por ela mencionados, o que permite vislumbrar a evolução dos processos de Design Thinking através da flexibilização da prática e da colaboração entre os diferentes agentes e tipos de organização que o praticam. (TSCHIMMEL, 2012, p. 11)

3. Metodologia

3.1 Tipo de Pesquisa

O estudo apresentado pode ser caracterizado como uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, onde foram empregadas as técnicas de pesquisa documental, entrevistas e observação.

Segundo Gil (2002, p. 42) as pesquisas descritivas tem como principal objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, ou ainda a relação entre variáveis e a natureza dessa relação, sendo juntamente com a pesquisa exploratória um dos tipos mais adequados para pesquisas sociais em que se busca compreender a atuação prática. O estudo desenvolvido se aproxima desse conceito ao buscar descrever a aplicação prática do Design Thinking na introdução da perspectiva do cliente em processos e serviços, buscando compreender essa relação estudando um contexto específico com o uso das técnicas de observação, análise documental e entrevistas.

A técnica de observação utilizada consistiu na presença e participação do autor nas reuniões de planejamento e de alinhamento de decisões do projeto, no evento de lançamento e nas dinâmicas e atividades realizadas nas fases do projeto, passando por ocasiões onde houve participação direta do autor em tarefas e demandas do projeto, fato que se deu pela condição de colaborador da empresa onde o projeto ocorreu, existindo ainda ocasiões onde o autor foi convidado e apresentado como estudante de graduação, com o intuito de apenas registrar informações para o desenvolvimento desse estudo.

Outra técnica utilizada para atingir os objetivos propostos foi o uso da pesquisa documental, considerada por Godoy (1995) um dos tipos fundamentais de pesquisas de abordagem qualitativa. Os documentos coletados e analisados foram gerados diretamente pelos envolvidos no contexto investigado, podendo ser classificados segundo a concepção de Godoy (1995) como documentos primários.

Esses documentos foram gerados por integrantes das equipes do projeto durante o período em que se deram as investigações.

Ao longo da pesquisa, foram também realizadas entrevistas colhidas na forma de relatos de três líderes do projeto com os quais o autor teve contato durante as atividades do projeto. A técnica foi empregada com o objetivo de ampliar a discussão dos resultados com base na percepção e nos conhecimentos de outros participantes do projeto, mais especificamente os idealizadores das atividades e responsáveis por sua execução.

3.2 Caracterização da organização e do contexto investigado

A empresa na qual o estudo foi realizado trata-se da filial brasileira de um grupo segurador de forte presença global, em especial no mercado europeu. Atualmente, o grupo atua em cerca de 60 países, sendo líder em mercados da Europa nos seguimentos de Vida e Benefícios, possuindo cerca de 60.000 colaboradores e 25 milhões de clientes. No Brasil, o grupo atua há mais de 90 anos, tendo sua sede oficial no Rio de Janeiro e uma filial em São Paulo, além de sucursais espalhadas em 14 estados, totalizando cerca de 450 funcionários.

O grupo passa atualmente por um processo de venda de ativos, diminuindo seu tamanho e aumentando sua liquidez de capital. Com isso, algumas filiais na América do Sul, Ásia e África deixaram de existir, enquanto carteiras grandes com capital administrado superior a 1 bilhão de euros foram vendidas a outros grupos seguradores.

No Brasil, a empresa vem passando por um processo de mudança que afeta toda sua estrutura organizacional e algumas de suas linhas de negócio. Nos últimos dois anos, a empresa parou de comercializar algumas carteiras como a de Seguro de Transportes e Seguro de Grandes Riscos Patrimoniais, e fechou duas grandes parceiras com um banco e uma companhia telefônica para comercialização de seguros massificados. Em paralelo, foi criada uma diretoria focada em Segmentação, Inovação e Parcerias para comercializar produtos que ofereçam

serviços e vantagens aos clientes através de plataformas digitais, se diferenciando dos produtos tradicionais por não ter a presença do Corretor de Seguros intermediando todas as etapas desde a contratação da apólice até sua renovação.

Para evidenciar a mudança em sua estratégia, foi criada dentro dessa nova diretoria uma área voltada para Marketing e Experiência do cliente, focada em realizar pesquisas de mercado e em pensar soluções para melhorar os produtos, processos e serviços oferecidos aos clientes. Isso reflete um alinhamento com a estratégia da matriz, que tem na experiência do cliente e na segmentação de seus produtos o coração de sua estratégia global. Contudo, essa mudança representa um grande desafio para a filial brasileira, que até pouco tempo tinha na figura do Corretor o único canal de distribuição de seus produtos, sendo a precificação técnica e o relacionamento com os corretores seu único fator de diferenciação no mercado.

No contexto investigado, a filial brasileira se deparou com a necessidade de iniciar um projeto voltado para a implantação de um sistema de pesquisa de satisfação de clientes que vigora em todos os demais países do grupo. A implantação do sistema é considerada pelos executivos responsáveis como a primeira fase de um processo de redirecionamento estratégico, sendo a segunda e mais importante baseada em transformar os resultados da pesquisa com os clientes em oportunidades de melhoria em seus produtos, processos e serviços.

O sistema tem como base a metodologia NPS – Net Promoter Score, desenvolvida por Fred Reicheld, em 2003. Essa metodologia consiste na aplicação de questionários destinados aos clientes que se baseiam em perguntas sobre o quanto o questionado recomendaria a empresa ou marca para um amigo e familiar, em uma escala de 0 a 10. Com base na pontuação, os clientes são divididos entre detratores, neutros e promotores, com isso gerando o índice NPS. (COSSA, 2016).

A figura abaixo representa como essa escala funciona:

Figura 11: Net Promoter Score



Fonte: Cossa (2016, p. 11).

3.3 Procedimentos de coleta e análise de dados

As observações no estudo foram realizadas pessoalmente, entre os meses de março e junho de 2018, contando com a participação do autor na maior parte das atividades e etapas apresentadas. A organização autorizou a realização do estudo sob a prerrogativa de não divulgar seu nome ou sua marca, por conta de políticas internas do grupo. Com isso, o material documentado no projeto teve que ser adaptado para uma exibição que não comprometesse as informações da empresa.

Durante o estudo, foram realizadas entrevistas informais com líderes e participantes do projeto, colhidas sob a forma de relatos ou depoimentos, não tendo sido previamente formulado um roteiro ou perguntas específicas. O conteúdo dessas entrevistas foi relacionado à percepção dos integrantes da equipe quanto ao uso do Design Thinking no projeto, bem como caracterizações sobre o contexto da empresa e do mercado em que atua, e ainda informações adicionais relevantes acerca do tema que pudessem facilitar a compreensão do problema proposto com base nos conhecimentos acadêmicos e na vivência profissional dos entrevistados.

O quadro abaixo resume o perfil dos três responsáveis locais do projeto que ofereceram relatos sobre o projeto e compartilharam suas experiências de mercado e na empresa estudada:

Entrevistado	Formação	Função na empresa	Tempo de empresa
K.	Graduação em Design Gráfico, Mestre em Design	Especialista de Marketing e Experiência do Cliente	5 meses
M.	Graduação em Administração e MBA em Gestão e Liderança.	Gerente de Gestão de Processos	5 anos
D.	Graduação em Tecnologia da Informação e MBA em Gestão de Negócios	Coordenador de Canais Web	3 anos e meio

Todos os três possuem experiência tanto no mercado que a empresa atua quanto em projetos de Design Thinking, tendo K o aplicado em outras empresas, e M e D realizado cursos de especialização em Design Thinking.

Além disso, foram utilizados como fontes de dados diversos documentos gerados durante as atividades do projeto, expostos nos resultados desse estudo conforme as condições impostas pela empresa. Foram selecionados documentos que pudessem auxiliar na compreensão do problema e do contexto investigado, representando, em sua maior parte, modelagens ou formalizações das etapas de análise crítica e as discussões realizadas durante as atividades do projeto estudado.

A análise dos documentos obtidos, em conjunto com a percepção do autor sobre as atividades do projeto com base na observação, apoiando-se ainda na fundamentação teórica sobre o Design Thinking e no conteúdo das entrevistas e discussões realizadas configuraram o corpo de informações consideradas para a formulação e apresentação dos resultados desse estudo.

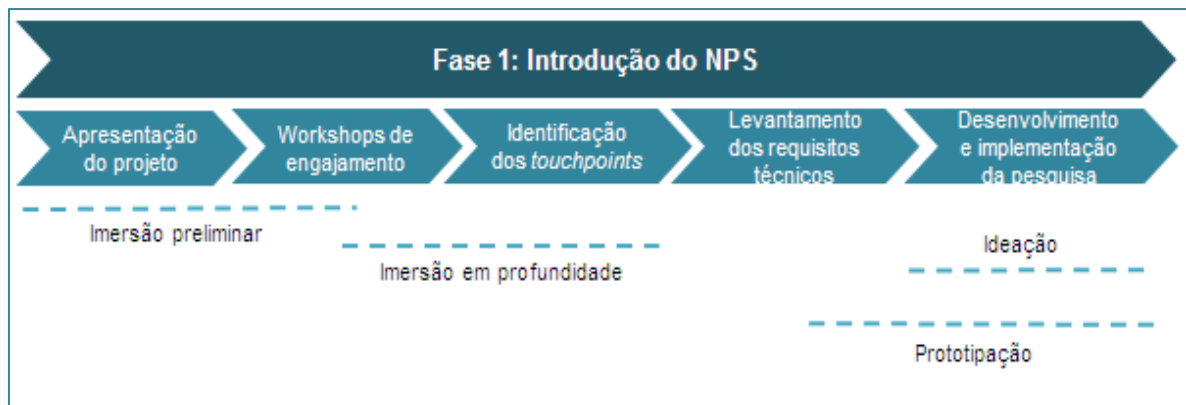
Foram realizados registros durante e após a conclusão das reuniões e atividades do projeto, consistindo na percepção do autor sobre a prática observada e sua relação com o problema de pesquisa. Após o fim da coleta de dados, foram reunidos os registros, os relatos colhidos e os documentos obtidos, com o intuito de se relacionar esse conjunto de dados ao problema de pesquisa, retomando os objetivos estabelecidos e ampliando a discussão com a apresentação de outros aspectos considerados relevantes pelo autor para os fins do estudo.

4. Apresentação e discussão dos resultados

Puderam ser percebidos dois ciclos de Design Thinking nas duas fases do projeto, um que ocorreu para a implantação da metodologia NPS, desde o levantamento dos requisitos até o lançamento das pesquisas aos clientes, e outro que se iniciou a partir das respostas obtidas. A análise da aplicação do Design Thinking como forma de incorporar a visão do cliente nos processos e serviços se deu com maior ênfase a partir da Fase 2, sendo o conteúdo da análise da Fase 1 mais relacionado aos objetivos intermediários e suas respectivas questões específicas.

A figura abaixo ilustra como as etapas da primeira fase do projeto se desenvolveram em relação às etapas dos processos de Design Thinking, conforme proposto por Vianna et al. (2012):

Figura 12: Etapas do Design Thinking identificadas na primeira fase do projeto



Fonte: Elaborado pelo autor para o presente estudo

Foram apresentadas técnicas e ferramentas comuns do Design Thinking desde as primeiras reuniões de alinhamento entre a matriz e o grupo de trabalho na filial brasileira. A abordagem foi utilizada no evento de lançamento (*kick-off*) e nos primeiros *workshops* com o grupo de trabalho, nos quais foram gerados os primeiros *insights* que se tornaram insumo para as etapas posteriores nessa fase e na fase seguinte do projeto. O evento de *kick-off* foi realizado em um auditório externo, com a presença de mais de 100 colaboradores da empresa, e nos dois dias seguintes,

parte dessas pessoas se reuniram durante todo o expediente em duas “salas de guerra de projeto”, munidas de papel, canetas, cadernos para notas e um projetor.

Figura 13: Exercícios realizados no Workshop de abertura do projeto



Fonte: Documentado pelo autor durante o estudo

Segundo a responsável pela área de Gestão de Processos da companhia (entrevistada M), desde as primeiras atividades com os grupos de trabalho pode ser identificado que o desenvolvimento de uma visão centrada no cliente era o objetivo do projeto. Isso ficou claro durante o discurso dos executivos do projeto e dos materiais apresentados no evento de *kick-off* onde o projeto foi introduzido à equipe brasileira. Contudo, destaca que nas atividades dos primeiros *workshops* realizados nessa fase, os representantes das áreas de negócio ainda tinham grande dificuldade em enxergar os processos através da perspectiva dos clientes.

“Eles não conseguiam pensar muito bem em como o processo interagia com o cliente, porque com o tanto de problemas internos e coisas pra melhorar aqui dentro antes de chegar lá fora no cliente, a discussão sempre acabava voltando.” (relato de M)

A intermediação dos executivos da matriz nessas atividades foi citada por M e D como um fator determinante para se conseguir retomar o escopo. Com isso, as atividades foram conduzidas de forma a fazer com que os participantes, divididos em grupos de trabalho, contassem relatos de suas experiências como clientes de outras empresas, dos mais variados ramos e pensassem em soluções para os problemas apresentados.

As atividades executadas nas duas semanas seguintes não contaram com a participação dos executivos da matriz, que retornaram aos seus países de origem. A primeira diretriz fixada no escopo do projeto era a identificação dos pontos de contato com o cliente (*touchpoints*) do negócio local, mostrando os pontos onde era possível coletar dados de telefone e e-mail do cliente para poder enviar a pesquisa, sendo exigida para esse momento uma entrega documentando essas informações.

Figura 14: *Touchpoints*



Fonte: Documentação gerada e apresentada no projeto

Embora essa ferramenta não constitua um artefato comum dos processos de Design Thinking apresentados nesse estudo, mas sim da metodologia NPS, através dela foi possível tornar visível aos envolvidos um panorama dos processos e serviços onde há interação da empresa com o cliente.

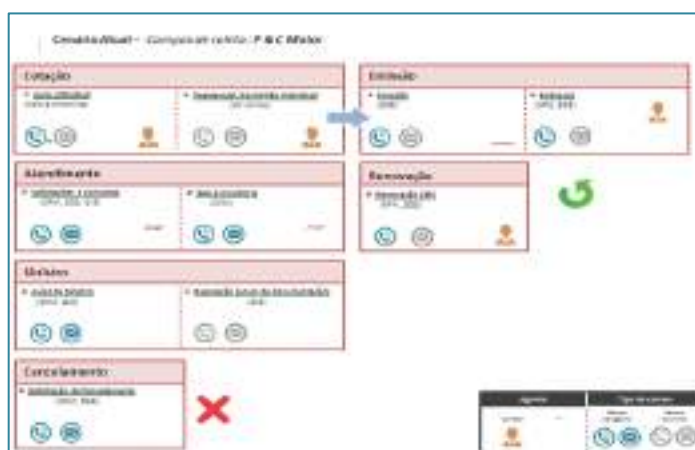
Em conjunto com a área de Gestão de T.I., a área de Gestão de Processos desenvolveu um estudo sobre os processos sistêmicos por trás dos *touchpoints* mapeados, uma vez que os *sponsors* do projeto já haviam antevisto um *gap* na quantidade de informação de contato que a empresa detém dos seus clientes com base na execução desse mesmo projeto nos demais países em que opera.

Conforme relatado por K, possuir os dados de contato dos clientes é uma obrigação das empresas hoje em dia, pois não seria possível desenvolver pesquisas ou mesmo um programa sólido de relacionamento com o cliente sem essas informações. Durante essa fase do projeto, essa questão foi uma das diretrizes a

serem seguidas para que ocorresse a primeira mudança na forma de pensar o negócio, e posteriormente, uma mudança mais profunda através da incorporação da perspectiva do cliente nos processos e serviços a partir da análise das respostas da pesquisa NPS.

O primeiro levantamento constituiu na identificação dos pontos de coleta de e-mail e telefone dos clientes em cada *touchpoint*, e o levantamento seguinte foi em relação à base de clientes naquele momento, ou seja, quantos e endereços de e-mail e números de telefone a empresa detinha nas bases de seus sistemas.

Figura 15: Pontos de coleta de dados de contato do cliente nos processos



Fonte: Documentação gerada e apresentada no projeto

Após a realização do estudo, foi constatado de que os números eram muito inferiores aos imaginados pela matriz, configurando o primeiro problema do projeto. Após a extração da base, a equipe identificou que de um universo de cerca de 160.000 clientes, apenas 13% dos cadastros incluíam número de telefone e endereço de e-mail. Além disso, um fator agravante foi percebido ao analisar a qualidade dos dados dessa base: a maior parte dos e-mails e telefones cadastrados correspondiam aos dos corretores responsáveis pela apólice, e não dos clientes.

D relata que essa restrição gerou um grande desconforto em todos os envolvidos, pois implicaria em soluções complexas de negócio que envolveriam desde os custos com desenvolvimento de sistemas a mudanças no relacionamento com os corretores. Na sua percepção nesse momento, os próprios conceitos e

técnicas do Design Thinking foram de grande ajuda para conseguir elencar e tangibilizar os problemas encontrados e pensar nas soluções:

“Ai o interessante é que, a gente já fez aquele grande Design Thinking no workshop, já tinha em mente utilizar umas ferramentas depois de pegar as respostas, então porque não usar também pra jogar no ventilador? Acho que é válido porque assim a gente conseguiu mostrar de uma forma muito mais concreta, muito mais visual o problema pros nossos executivos e pro grupo... tanto que deu certo, eles foram lá e entraram com a decisão.” (relato de D)

Após a apresentação dos *gaps* e da execução do plano de ação, foi decidido contratar o serviço de enriquecimento de bases para conseguir enviar a pesquisa aos clientes, o que gerou um atraso de duas semanas no prazo de entrega. A etapa seguinte consistiu no levantamento das perguntas que deveriam ser feitas aos clientes, o que demandou uma nova rodada de reuniões de *Brainstorming*, dessa vez incluindo os responsáveis pelas áreas de operações (Sinistros, Emissão, Atendimento, etc.) para propor e definir as perguntas que seriam cadastradas nos sistemas, bem como os gatilhos nos processos sistêmicos para gerar o envio automático da pesquisa. Na primeira reunião, foi apresentada a Jornada do Cliente com todos os processos pelo qual o cliente percorre desde a consideração pela contratação de um seguro até a renovação da apólice anual.

Figura 16: Jornada do Cliente



Fonte: Documentação gerada e apresentada no projeto

A entrega final dessa fase do projeto foi um documento de especificações técnicas para desenvolvimento da pesquisa através do sistema, junto com um protótipo da pesquisa contendo as perguntas em português e inglês, que foram submetidas aos executivos locais e aos responsáveis pelo projeto na matriz para validação final.

Segundo M, um aspecto problemático dessa fase foi a necessidade de submeter os materiais e modelagens obtidos com base no conhecimento do negócio local aos responsáveis do grupo, que não compreendiam a complexidade do mercado segurador brasileiro. Em dado momento, foi necessária a intervenção do diretor local de Marketing, que por ter experiência em ambos os mercados, pode demonstrar com mais clareza as diferenças entre os modelos e as peculiaridades locais.

Segundo os relatos de K e M, os executivos se mostraram bastante surpresos positivamente ao ver as entregas na forma como foram apresentadas (*touchpoints*, Jornada do Cliente, Mapa de Empatia). O escopo original do projeto incluía explicitamente a abordagem do Design Thinking somente no momento após a coleta das respostas da pesquisa e dos contatos com os clientes, precedidos pelas atividades de *workshop*, *brainstorming* e as modelagens dos processos futuros e dos protótipos de serviço com base nas ideias geradas.

Após o segundo mês do projeto, o sistema implementado começou a disparar as pesquisas para os clientes. O processo de implementação foi rápido, pois já havia uma solução de tecnologia contratada e customizada para o modelo do grupo. Conforme o monitoramento nas duas primeiras semanas, não houve necessidade de readequar as perguntas e os gatilhos. Segundo D, isso representou um importante benefício que o uso do Design Thinking trouxe, pois, a entrega final já havia sido discutida em conjunto e testada internamente, possibilitando que o resultado final fosse mais preciso, o que evidencia a característica de experimentação da abordagem, que permite com que se chegue a essas soluções através da prototipagem rápida e cíclica descritas na Figura 10 do tópico 2.4 do presente estudo.

Para marcar esse início, ocorreu um novo evento chamado *Go Live*, dessa vez realizado internamente, com a participação dos executivos da matriz, o grupo focal e os colaboradores selecionados para atuar como “*cloopers*”, um termo usado no projeto para definir os colaboradores encarregados de ligar para os clientes detratores e tentar entender melhor sua visão, fechando assim o ciclo (*closing the loop*). Essas pessoas foram selecionadas pelos gestores das áreas de negócio e operações e foram inclusos integrantes das equipes de Relacionamento com o cliente, Comercial e Vendas, Ouvidoria, Emissão, Sinistros, *Pricing* e Atuarial e Suporte Técnico.

Esse momento marcou o início do segundo ciclo do Design Thinking, correspondendo à segunda fase do projeto, conforme retrata a figura abaixo, que evidencia a relação entre as atividades do projeto com as etapas do Design Thinking no modelo de Vianna et al. (2012):

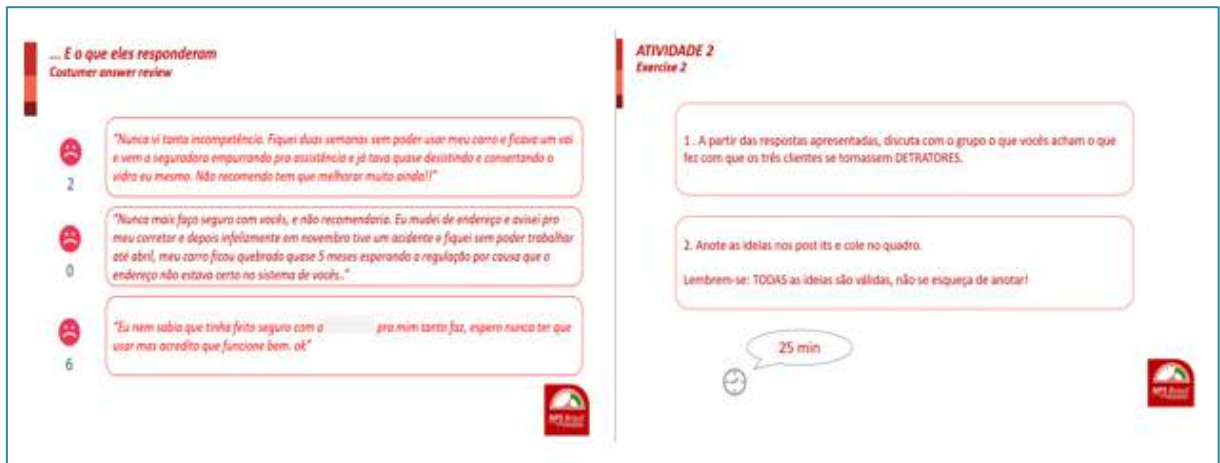
Figura 17: Etapas do Design Thinking identificadas na segunda fase do projeto



Fonte: Elaborado pelo autor para o presente estudo

Durante os dias seguintes à abertura dessa fase, que já correspondia ao terceiro mês do projeto, os grupos de trabalho participaram de novos *workshops* e reuniões de *brainstorming*, nas quais eram usadas *flipcharts*, cartões de papel e a projeção de apresentações para a realização de atividades. O diferencial em relação aos *workshops* realizados na fase 1 foi a apresentação das respostas reais dos clientes à pesquisa NPS. Durante as atividades, foi apresentado um modelo de Mapa de Empatia, que foi impresso e fixado na sala durante as reuniões.

Figura 18: Exercício realizado nos workshops da segunda fase do projeto



Fonte: Documento disponibilizado ao autor pelos organizadores da atividade

Durante as dinâmicas, os participantes discutiam e geravam os *insights* sobre os clientes e o negócio ao observar as respostas projetadas em um quadro, anotando em *post its* e os colocando no mapa. Essa atividade não pode ser documentada através de fotografias, pois a área de comunicação interna foi responsável por realizar os registros da atividade e sua divulgação foi restrita ao público interno.

Figura 19: Modelo de Mapa de Empatia utilizado



Fonte: Documento disponibilizado ao autor pela equipe do projeto

O modelo de Mapa de Empatia utilizado consistiu nas perguntas: “O que o segurado... Pensa? Vê? Ouve? Sente? ”. O grupo focal foi responsável por selecionar o modelo decidiu trocar o termo “cliente” por “segurado”. Segundo M, falar em cliente dentro de uma seguradora pode ter uma interpretação ambígua:

“Em todas as seguradoras que eu trabalhei, o nosso cliente mesmo é o corretor. Ele que apresenta o produto, vende e entra em contato até quando é o segurado que bate o carro. Aqui no Brasil, (as seguradoras) não tem muito esse hábito de olhar do ponto de vista do cliente final, só agora que estamos a ver a necessidade disso. A palavra cliente ia confundir mais do que ajudar o grupo a pensar, por isso teve que ficar claro que era o segurado”. (relato de M)

Segundo K, o ponto mais importante dessa fase foi ouvir o cliente através do *feedback* da pesquisa, pois através dele puderam ser identificados os principais problemas nos processos que até mesmo os colaboradores mais antigos não tinham conhecimento, e que podem dificultar, reduzir ou inviabilizar o consumo do produto ou serviço por parte desses clientes.

Na semana posterior, foi realizado uma nova atividade com os mesmos grupos de trabalho, dessa vez conduzida pela equipe local. Nela, foi reapresentada a Jornada do Cliente, dessa vez incluindo os *painpoints*, ou seja, os momentos na experiência do cliente em cada etapa do processo onde o nível de estresse era maior, e por consequência, a probabilidade de se tornarem detratores nesses momentos. Para realizar essa representação, foi incluída uma escala de cores, conforme mostra a Figura 20.

Figura 20: Nível de estresse percebido na Jornada do Cliente



Fonte: Documentação gerada e apresentada no projeto

A partir desse ponto, os times começaram a analisar processo por processo, e conciliando com seu conhecimento sobre os problemas e restrições internos, apontaram os *gaps* e eventuais soluções para os problemas encontrados.

Essa semana marcou também o início do processo de “*clooping*” (fechamento do loop, ou ciclo) através dos telefonemas para os clientes detratores, realizados pelos colaboradores que compuseram os grupos de trabalho da fase 2. Com isso, ao longo das semanas seguintes, os grupos de trabalho identificaram novos *gaps* e ajustaram algumas das alternativas conforme a nova leva de informações provenientes do contato direto com os clientes detratores, onde se buscou entender de forma empática quais foram os motivos para a avaliação ruim na pesquisa. Durante esse período, também foram propostas novas formas de atendimento e mudanças em serviços existentes para melhorar a experiência para o cliente.

Figura 21: Oportunidades e Soluções identificadas



Fonte: Documento gerado e apresentado no projeto

O documento apresentado na Figura 22 foi composto com análises semelhantes para todos os processos da Jornada do Cliente e submetidos para análise dos executivos locais e da matriz. O Quadro 5 apresentado a seguir elenca todas as ações que foram propostas com base nas atividades realizadas, mostrando a quais processos se referem, conforme presentes no documento mencionado:

Quadro 5: Ações identificadas para mudança nos processos

Processos	Ações propostas
Cotação	Prévia de cotação pelo site da empresa (realizada pelo segurado)
	Rever processo de transmissão de propostas para casos de indisponibilidade da ferramenta de cálculo evitando que o cliente não consiga finalizar a cotação
Emissão de Apólices	Revisar a linguagem das apólices
	Incluir uma cartilha explicativa com linguagem mais fácil para melhor compreensão
	Criar novos meios de envio da apólice e do kit
	Revisar o contrato com a gráfica responsável pela expedição das apólices aos clientes
	Enviar um e-mail de Boas Vindas ao cliente
Atendimento	Disponibilizar atendimento via chat online no site da empresa
	Criação de um portal web/app para atendimento aos segurados
	Atendimento e comunicação através do Whatsapp
	Revisão no texto das URAs da Central de Atendimento
Cancelamento	Remover a necessidade de envio de carta no processo de solicitação de cancelamento para produtos massificados
Sinistros	Criação de um aplicativo ou site para aviso de sinistro
	Aceitação de documentos enviados para regulação via aplicativo
	Realizar comunicação ativa no processo de regulação dos sinistros
	Revisar os SLAS e os processos das prestadoras (assistências)
	Disponibilizar em site, <i>app</i> ou por e-mail o status dos Sinistros para que o cliente acompanhe
	Enviar e-mail Marketing para avisos de pagamento de indenização e reembolso
Pagamento do Seguro	Revisar todo o processo de prorrogação de parcelas
	Disponibilizar 2ª via de boleto pelo site / Portal do Segurado
	Enviar SMS e e-mail com lembretes da data de pagamento com link para a fatura

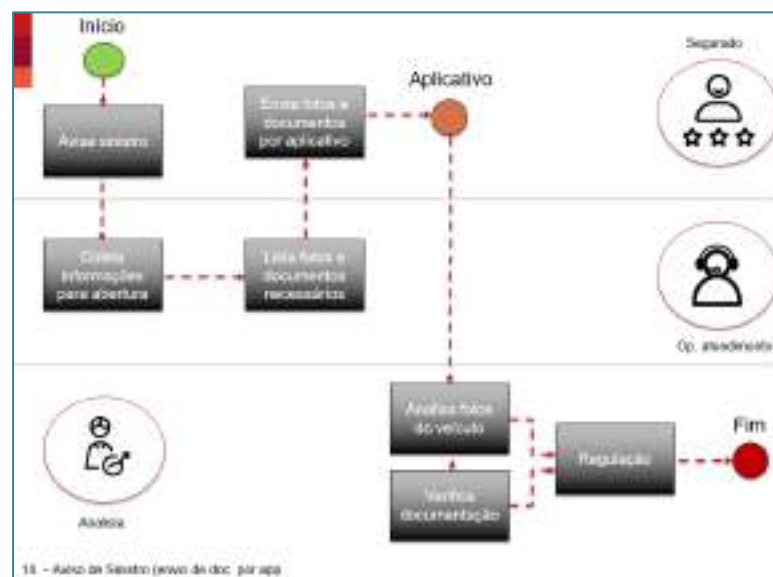
Fonte: Elaborado pelo autor com base na documentação original gerada no projeto

Essa fase do projeto conteve elementos das etapas de Análise e Síntese e Ideação, pois durante ela as informações obtidas desde a fase inicial foram convertidas em ideias e soluções para o negócio, resultando num plano de ação para o redesenho dos processos com o objetivo de resolver problemas conhecidos, evidenciando uma relação com uma das principais características do Design Thinking citadas por Zheng (2018), o foco na resolução de problemas.

Além disso, foi interessante notar que algumas das ideias partiram de colaboradores que não participaram diretamente de nenhuma etapa anterior, sendo influenciados por integrantes das equipes que participaram e pela comunicação interna. Isso evidencia um princípio de mudança, pelo menos no momento em questão, na cultura organizacional da empresa, que era marcada por desconhecer grande parte das necessidades dos seus clientes finais e pelo foco nos agentes intermediários, visto que nas soluções e ações sugeridas, foi possível identificar certa preocupação com a perspectiva do cliente. Esse ponto em específico se relaciona com a proposta apresentada por Holloway (2009) de que o Design Thinking possui importante papel na tangibilização e direcionamento de estratégias nas empresas.

. Após o término das atividades programadas, a área de Gestão de Processos da empresa desenvolveu em conjunto com os líderes do projeto um plano de ação para corrigir gaps identificados nos processos e implementar as soluções propostas que foram priorizadas. Também foram mapeados e modelados os processos desejados (*to be*) e os novos processos, criados a partir das ideias apresentadas.

Figura 22: Novo protótipo de serviço (processo) - Exemplo



Fonte: Documento gerado no projeto

Segundo M, o papel do Design Thinking foi fundamental para conseguir comunicar os processos de forma clara para as equipes que não estão habituadas:

“Foi muito bacana utilizar a visualização e as ferramentas do kit que a gente preparou. Nossa política de gestão de processos é tida como engessada, e os processos desenhados não ficam muito claros por causa da notação BPM, que nem todo mundo conhece. Mas com a dinâmica que estamos fazendo, todo mundo entende, todo mundo participa, não fica uma coisa chata. Daí pra gente encontrar os *gaps* e ver onde podemos melhorar, é bem mais fácil.” (relato de M)

O mapeamento da Jornada do Cliente também foi percebido como uma ferramenta importante do Design Thinking para possibilitar a adequação nos processos.

“A partir do mapeamento da jornada do cliente, dos pontos de contato dele com a empresa, com a marca, o produto ou serviço, que no nosso caso é o seguro, podemos entender em que momentos de contato estão os problemas... a gente pode antecipar e corrigir antes da próxima interação com o cliente.” (relato de K)

Com o encerramento das atividades da segunda fase do projeto, foi criada uma rotina com base no processo de “*clooping*”. A empresa estabeleceu o programa NPS como fixo na companhia, e com isso, as interações dos clientes com a seguradora continuarão disparando pesquisas de NPS, e uma vez respondidas, os colaboradores selecionados (“*cloopers*”) de cada área da operação entraram em contato com os detratores. Isso reforça a ideia de que a empresa, a partir desse projeto, demonstra certo empenho em tornar a consideração pela perspectiva do cliente uma parte de sua estratégia e cultura organizacional.

Em relato colhido após a última atividade, K enfatizou a importância dessa medida com base em sua formação e experiência com experiência do cliente:

A perspectiva do cliente é a de consumo ou uso do produto ou serviço. É o ponto de vista do usuário final e o motivo pelo qual existe o produto ou serviço. A partir desse entendimento, é o negócio que tem que se adaptar para que a experiência do cliente seja otimizada: temos que criar o melhor produto, o melhor serviço, com o uso mais

prático para resolver as necessidades da forma mais adequada.
(relato de K)

A presença de um *designer*, ainda que interno, conduzindo as etapas e gerenciando o processo de Design Thinking, parece ser um dos pontos que diferenciaram esse projeto de outras abordagens onde se tentou se aproximar a empresa do cliente, conforme percebido pelos outros dois líderes entrevistados. Essa discussão remete a um dos tópicos do estudo de Kimbell (2011), que evidencia dentre uma das divergências ou controvérsias existentes nos processos de Design Thinking o questionamento sobre *quem faz o design*.

Quanto as características do Design Thinking, além da *centralização no cliente e resolução de problemas*, percebidas e comentadas ao longo da presente análise, foram percebidas também as demais características (descritas na figura 3), com exceção do pensamento abduutivo, cuja análise e observação são mais restritos dado a complexidade em se analisar um estilo cognitivo ou lógica de pensamento peculiar.

A multidisciplinaridade (ou interdisciplinaridade) foi percebida durante a organização dos grupos, que continha pessoas de diferentes níveis hierárquicos, atuando em áreas de negócio distintas, possuindo formações e conhecimentos variados, assim como seu tempo de empresa. A colaboração entre esses grupos gerou um volume bom de ideias e soluções, o que pode configurar essa característica do Design Thinking como algo benéfico nesse tipo de projeto.

Apesar dessa percepção, seria possível analisar de forma mais completa o conceito de experimentação a partir do andamento das atividades que se encontravam ainda planejadas ou aguardando priorização para teste e implementação. Todavia, foi possível observar no processo de criação desses protótipos de serviços, que algumas das soluções como o “Atendimento via Whatsapp” e a criação da “Cartilha do Segurado” foram iniciadas pouco tempo após sua validação final, dado seu nível baixo de complexidade, evidenciando o potencial da aplicação do Design Thinking se converter em mudanças concretas nos serviços oferecidos.

A visualização pode ser percebida como uma forma de tangibilizar a estratégia da empresa, conforme sugerido por Holloway (2009). Através das figuras, histórias, personas, fluxogramas e outros elementos visuais apresentados, a empresa buscou alinhar sua estratégia de centralização no cliente com todo o corpo de colaboradores. Outro aspecto interessante percebido foi o uso da comunicação interna, realizada através de elementos visuais e explicativos, como forma de cascadear a nova orientação estratégica (foco na satisfação dos clientes finais) para todo o corpo de colaboradores da empresa.

Figura 23: Comunicação realizada durante o projeto



Fonte: Disponibilizado para o autor com a autorização da área de Comunicação Interna

Além disso, a área de Gestão de Pessoas e Organização iniciou um estudo em conjunto com a área de Comunicação Interna e as áreas de Marketing e de Gestão de Processos sobre a criação de um programa de incentivo a sugestões e ideias inovadoras para melhorar a experiência do cliente. No escopo inicial, não finalizado até a conclusão desse estudo, constava que todos os colaboradores poderiam participar enviando formulários ou depositando fichas em caixas nos andares do escritório, possuindo o nome provisório “Talentos da (empresa), Heróis dos Clientes”. Esse fato evidencia o impacto que o uso do Design Thinking, em conjunto com a metodologia NPS, causaram na cultura e na estratégia da empresa.

5. Conclusão

Durante o estudo, buscou-se compreender de que forma a aplicação do Design Thinking poderia introduzir a perspectiva dos clientes para o modelo de negócio das empresas, considerando seus processos e serviços, e ainda aprofundar o conhecimento sobre processos de Design Thinking nas organizações, considerando suas etapas, recursos, objetivos e benefícios para as empresas que o aplicam. A análise do contexto estudado pode responder algumas dessas questões e durante a observação, destacaram-se ainda outros aspectos relevantes sobre o contexto investigado e sobre o papel do Design Thinking.

Quanto à percepção geral do projeto, embora tenham sido identificadas características e ferramentas típicas do Design Thinking, a pesquisa e abordagem que prevaleceu foi a do NPS, com o foco na opinião sobre a satisfação dos clientes. Com isso, o resultado esperado através do redesenho dos processos e da prototipação de novos serviços deve refletir, para a empresa, uma melhora no índice NPS. Contudo, embora tenha representado um desafio do ponto de vista da pesquisa apresentada, esse aspecto pode configurar algo benéfico para a aplicação de processos de Design Thinking devido à natureza integradora em relação a outros modelos e formas de pesquisa.

Através do estudo foi possível concluir que a questão central identificada em ambas as abordagens foi o foco no cliente final, e que com a aplicação da pesquisa NPS e as atividades de Design Thinking realizadas nas fases do projeto, foram pensadas mudanças para os processos atuais da empresa, que variaram entre as mais simples e de fácil implementação às mais complexas, que se tornaram ou tornarão projetos específicos em um momento futuro no horizonte da empresa estudada. Além disso, foi possível identificar características, técnicas e ferramentas do Design Thinking, destacando-se o uso recorrente da Jornada do Cliente em todo o processo, além das diversas reuniões de *brainstorming* e os *workshops* com atividades colaborativas onde a visualização das ideias se fez presente através do uso de recursos simples e relativamente acessíveis para as organizações, como as apresentações, salas ou espaços para reunião, papeis, canetas e um quadro em branco.

Quanto aos benefícios da aplicação do Design Thinking na organização, em especial no que tange à disseminação e atualização da estratégia, foi possível observar através da percepção do comportamento dos participantes e do discurso dos líderes entrevistados uma mudança de perspectiva em relação à visão do negócio, e em especial à figura do cliente, ainda que essa mudança no pensamento se esvaia uma vez findadas as ações originadas a partir do projeto.

Uma das limitações encontradas foi o fato do estudo não ter compreendido uma análise específica das soluções encontradas por conta do cronograma do projeto – as ações propostas e os novos projetos originados foram assimilados à Matriz de Priorização de Projetos da companhia, tendo as ações mais complexas o início previsto somente para o ano seguinte à realização desse estudo. Investigar a implementação dessas ações e seus resultados permitiria aprofundar a análise, e confirmar ou refutar a questão levantada acerca da efetividade do Design Thinking nas mudanças nos processos e serviços ao se incorporar a visão do cliente.

Contudo, foram demonstrados durante a Apresentação e Análise de Resultados diversos pontos que evidenciam a forma como a abordagem Design Thinking pode ajudar as empresas a incorporar a visão do cliente em seus processos e serviços, o que pode configurar o resultado dessa pesquisa como parcialmente satisfatório no que tange ao problema proposto e satisfatório no que tange ao interesse pessoal do autor em conciliar os campos teórico e empírico, uma vez que foi possível aprofundar o conhecimento sobre a teoria e a prática do Design Thinking e identificar pontos em comum observados nos modelos teóricos propostos com o processo observado no caso estudado, o que pode ou não se estender em outros casos em contextos semelhantes.

É importante ressaltar que, para uma conclusão mais assertiva, diversos outros estudos podem ser realizados futuramente, aprofundando esse conhecimento em outros contextos, ou através da análise de um mercado ou modelo de negócio específico. Podem ainda ser realizados diversos estudos sobre a prática do Design Thinking ligadas à outras áreas que não o âmbito dos negócios, e não se esgotando as possibilidades de pensar e propor novos modelos dessa abordagem, uma vez observado.

REFERÊNCIAS

- BONINI, L. A, e SBRAGIA, R. O modelo de Design Thinking como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 2, n. 1, p 03-25, jan./jun. 2011.
- BROWN, T. **Change by design**. New York: Harper Business, 2009.
- BROWN, T. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.
- COSSA, G. **O Net Promoter Score e as métricas tradicionais de satisfação e lealdade do cliente na previsão do desempenho financeiro**. Tese (Mestrado em Estatística e Gestão da Informação) – Universidade Nova de Lisboa. 2016
- DZIOBCZENSKI, P. R. N. et al. Inovação Através do Design: Princípios Sistêmicos do Pensamento Projetual. **Design & Tecnologia 03**. Programa de Pós-Graduação em Design, UFRGS. Porto Alegre, 2011.
- FERREIRA, A. B. de H. **Novo Aurélio Século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999
- GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Atlas, São Paulo, 4ª ed., 2002, cap. 4
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.3, p, 20-29. Mai./Jun. 1995
- HOLLOWAY, M. *How tangible is your strategy? How design thinking can turn your strategy into reality*", **Journal of Business Strategy**, Vol. 30 Issue: 2/3, pp.50-56, 2009. Disponível em: < <https://doi.org/10.1108/02756660910942463> > Acesso em : 21 Jun. 2018
- KIMBELL, L. *Rethinking Design Thinking: Part I*. **Design and Culture** . Vol. 3 Issue:3, pp.285-306 · Nov. 2011. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/233510073_Rethinking_Design_Thinking_Part_I> Acesso em: 22 Jun. 2018
- LIEDTKA, J. *Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction*. **The Journal of Product Innovation Management**. Vol. 32 Issue: 6, pp. 925-938. Nov. 2015
<disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jpim.12163>> último acesso em: 21 de Junho de 2018
- MARTIN, R. L. **The design of business: why design thinking is the next competitive advantage**. Boston, MA, USA: Harvard Business Press, 2009, cap.1-3.

- MARTINS, R. F. F. **A gestão de design como estratégia organizacional: um modelo de integração do design em organizações.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004, 202f
- PADILHA, A. C. M. et al. **A gestão de design na concepção de novos produtos: uma ferramenta de integração do processo de gestão e inovação.** *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 3, n. 3, p. 346-360, set./dez. 2010
- PELIZZONI, R. C.; FIALHO, F. A. P.; MERINO, E. A. D. A gestão de design no processo de inovação de uma indústria ultracentenária. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 85-97, jan./jun. 2015
- TSCHIMMEL, K. ***Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation.*** XXIII ISPIIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience. Barcelona. 2012. Disponível em :
<http://www.idmais.org/pubs/KatjaTschimmel/2012/actas_internacionais%20c%F3pia/>
Acesso em: 21 Jun. 2018)
- VIANNA, M. et al. **Design Thinking – Inovação em Negócios.** MJV Press, Rio de Janeiro, 1ª. ed. abr. 2012
- VIANNA, M. et al. **Design Thinking – Inovação em Seguros.** MJV Press, Rio de Janeiro, 2016
- ZHENG, D. *Design thinking is ambidextrous*, **Management Decision**, Vol. 56 Issue: 4, pp.736-756, 2018. Disponível em: < <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0295> > Acesso em: 22 Jun. 2018